



**CIRANO**

*Allier savoir et décision*

Rapport de recherche  
2014RP-04

# UNE ACTION COLLECTIVE POUR L'INTÉGRITÉ DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC

**Nathalie de Marcellis-Warin, PhD**  
CIRANO, École Polytechnique de Montréal

**Ingrid Peignier, Ing., M.Sc.A**  
CIRANO

**Serban Teodoresco, B. Ing., MBA**  
Preventa

**Miville des Chênes, CRM, FPAA's**  
Preventa

Mars 2014

CIRANO, 1130, Sherbrooke Ouest, 14<sup>e</sup> étage  
Montréal (QC) H3A 2M8  
Tel : 514-985-4000 Fax : 514-985-4039



# CIRANO

---

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

## **LES PARTENAIRES DU CIRANO**

### **PARTENAIRE MAJEUR**

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

### **PARTENAIRES CORPORATIFS**

Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Banque Laurentienne du Canada  
Banque Nationale du Canada  
Banque Royale du Canada  
Banque Scotia  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Caisse de dépôt et placement du Québec  
Fédération des caisses Desjardins du Québec  
Financière Sun Life, Québec  
Gaz Métro  
Hydro-Québec  
Industrie Canada  
Investissements PSP  
Ministère des Finances du Québec  
Power Corporation du Canada  
Raymond Chabot Grant Thornton  
Rio Tinto  
State Street Global Advisors  
Transat A.T.  
Ville de Montréal

### **PARTENAIRES UNIVERSITAIRES**

École Polytechnique de Montréal  
HEC Montréal  
McGill University  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université de Sherbrooke  
Université du Québec  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.



## REMERCIEMENTS

---

La réalisation d'une étude de cette nature nécessite l'implication d'un grand nombre de partenaires et de personnes.

Nous aimerions prendre le temps de remercier personnellement Mohamed Mahfouf, professionnel de recherche au CIRANO, pour son aide lors de l'élaboration du questionnaire d'enquête ainsi que pour l'analyse des résultats ainsi que Clara Féru, étudiante à l'école d'ingénieur des Mines d'Alès (France), pour ses recherches minutieuses et approfondies lors du benchmarking des programmes d'intégrité et pour son support lors des Focus Group.

Nous remercions sincèrement tous les entrepreneurs en construction qui ont accepté de participer aux Focus Group et ceux qui ont répondu au questionnaire distribué lors du Congrès Annuel de l'Association de la Construction du Québec.

Pour le volet de recherche sur l'enquête auprès de la population, nous tenons tout d'abord à remercier Carl St-Pierre, associé de recherche de l'École Polytechnique de Montréal pour son aide dans le projet, et plus particulièrement pour les analyses statistiques et économétriques. Nous souhaitons aussi remercier les personnes qui se sont prêtées au jeu du pré-test et toutes celles qui ont répondu au questionnaire.

# SOMMAIRE EXECUTIF

## CONTEXTE ET OBJECTIFS

L'industrie de la construction traverse actuellement une crise importante au Québec. Des répercussions négatives se font déjà ressentir : augmentation de la bureaucratie dans l'obtention des contrats, difficultés pour faire face aux nouvelles exigences découlant de la crise, plus de difficultés à travailler avec les autres partenaires d'un même projet, baisse de réputation. La Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (« Commission Charbonneau »), créée dans le but « d'alimenter la preuve, de faire connaître les stratagèmes de corruption et de collusion, de protéger les témoins et les victimes et d'assurer de meilleures pratiques dans l'avenir », est en cours au Québec depuis 2011 et doit déposer son rapport final en avril 2015.

Dans ce contexte, l'Association de la Construction du Québec (ACQ) a souhaité mettre en place des actions de façon proactive pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction. Un mandat a ainsi été confié à CIRANO en février 2013 afin de proposer la mise en place d'actions concrètes pour l'aider à :

- Promouvoir l'éthique et l'intégrité au sein de l'industrie,
- Permettre aux entrepreneurs qui adoptent des comportements éthiques de pouvoir clairement s'identifier et s'illustrer,
- Améliorer la transparence,
- Rebâtir et renforcer la confiance de toutes les parties prenantes envers l'industrie de la construction.

Les objectifs principaux de l'étude étaient de :

- Proposer un **modèle d'action collective** pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction au Québec en tenant compte des spécificités de l'industrie, du contexte réglementaire et des différentes parties prenantes.

*L'action collective se définit comme « une action volontaire prise par un groupe afin de réaliser des intérêts communs » (Meinzen-Dick et Di Gregorio, 2004). Le guide du World Bank Institute (2008) "Fighting Corruption through Collective Action", définit l'action collective comme étant un processus collaboratif et soutenu de coopération entre les parties prenantes, qui augmente l'impact et la crédibilité de l'action individuelle. Elle permet de rassembler les parties prenantes individuelles vulnérables dans une alliance d'organisations de même opinion, de niveler le terrain entre les entreprises concurrentes et peut compléter, se substituer temporairement ou renforcer des lois locales faibles.*

- Définir la **structure et les éléments du programme d'intégrité** en termes d'organisation, mise en place et responsabilités des différentes entités participantes.

## QUATRE VOILETS DE RECHERCHE

Afin de répondre à ces objectifs, l'étude CIRANO a été divisée en quatre volets.

### **1) Benchmarking des programmes de lutte contre la corruption et des démarches d'actions collectives mis en place dans le monde**

La mise en place d'un modèle d'action collective spécifique pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction au Québec passe tout d'abord par une étude approfondie des programmes existants. Ainsi, un benchmarking des programmes de lutte contre la corruption et des démarches d'actions collectives en place dans le monde a été réalisé. Trois types de programmes ont été analysés :

- a) Des modèles d'action collective d'intégrité et de lutte contre la corruption mis en place dans d'autres pays ou dans d'autres provinces canadiennes ont été identifiés et analysés en détail : Business pact for integrity and against corruption (Brésil), EMB ethikmanagement des bauwirtschaft (Allemagne), The integrity pact at berlin airport (Allemagne), Pacto etico comercial (Paraguay), Programme de normes d'Imagine Canada (Canada), Addiopizzo (Italie).
- b) Des programmes d'intégrité mis en place au sein d'une seule entreprise : le système de conformité mis en place dans l'entreprise Siemens et celui de l'entreprise ThyssenKrupp.
- c) Une étude plus générale des guides de lutte contre la corruption publiés par des organisations mondialement reconnues et par le ministère de la Justice britannique est présentée.

L'étude de ces programmes, mis en place collectivement au niveau d'une industrie ou d'un pays, ou encore mis en place individuellement dans une entreprise, a permis d'identifier et de comparer les principales caractéristiques des programmes et de faire ressortir les éléments les plus importants que devraient mettre en œuvre les entreprises pour lutter de façon efficace contre la corruption.

### **2) Consultations des entrepreneurs en construction au Québec**

Dans un deuxième temps, nous avons consulté un échantillon d'entrepreneurs en construction à travers des Focus Group qui se sont tenus à Rimouski les 13 et 14 juin 2013 et d'une enquête par questionnaire. Il s'agissait de collecter les opinions et le niveau d'accord concernant le projet de programme d'action collective, les principes de base et les options possibles d'un tel programme d'intégrité, de façon à déterminer les spécificités souhaitées. Il était également question d'évaluer les besoins et attentes au niveau du programme.

Parmi les faits saillants des consultations, il est intéressant de noter que plus des  $\frac{3}{4}$  des entrepreneurs interrogés considèrent que la meilleure stratégie à adopter présentement est de travailler d'une manière proactive sur des nouvelles initiatives qui permettront aux bons entrepreneurs de s'identifier et de s'illustrer. Presque tous les entrepreneurs participants adhèrent à l'idée d'implanter un modèle d'action

collective dans l'industrie de la construction et souhaitent que ce programme soit de longue durée et non juste une initiative à court terme. Certaines divergences mineures ont toutefois été relevés dans les choix d'options en fonction de la taille de l'entrepreneur, du type d'entrepreneur (spécialisé ou général) et du type de marché de l'entrepreneur (public ou privé). Cette consultation a permis de déterminer la vision et les attentes des entrepreneurs vis à vis de ce programme, mais aussi leurs craintes.

### 3) Proposition d'un programme d'intégrité pour les entrepreneurs en construction au Québec : une démarche d'action collective

Les grandes lignes d'un modèle d'action collective qui pourrait être mis en place par les entrepreneurs en construction du Québec ont été proposées. Le programme d'intégrité a été bâti en prenant en considération quatre domaines de savoir et d'informations importants, qui sont : le contexte sociopolitique, les modèles d'action collective déjà existants, les spécificités des entrepreneurs en construction membres de l'ACQ et finalement, les points de vue des entrepreneurs.

Le programme d'intégrité proposé est basé sur les sept éléments suivants :

- 1 Participation volontaire** : chaque entreprise serait libre de choisir de participer ou non au programme.
- 2 Programme à long terme**
- 3 Processus d'adhésion et d'accréditation en 3 phases** : chaque entreprise désirant participer au programme devrait passer à travers trois (3) phases :
  - Phase 1** : Demande d'adhésion
  - Phase 2** : Processus d'évaluation
  - Phase 3** : Processus d'accréditation et de renouvellement(le processus de certification pourrait être mis en place dans une étape ultérieure)
- 4 Identification des entreprises adhérentes à travers un logo** : chaque entreprise recevant l'accréditation du programme d'intégrité, serait autorisée à utiliser un logo conçu spécifiquement pour ce programme. Le logo communiquerait que l'entreprise respecte des normes très strictes d'éthique et d'intégrité.
- 5 Programme de formation et support** : tous les programmes de formation et de support nécessaires aux entreprises dans leur processus d'accréditation pourraient se faire à travers la structure déjà existante de la mutuelle de formation ACQ.
- 6 Accréditation par un organisme externe** : un organisme externe devrait gérer les phases critiques du programme (accréditation, vérification, renouvellement) d'une manière totalement indépendante de la structure de l'ACQ afin d'assurer l'intégrité et la crédibilité du processus.
- 7 Programme d'amélioration continue** : ce programme devrait avoir pour objectif d'améliorer sur une base régulière tous les processus importants du programme (par exemple, demande d'adhésion, évaluation, accréditation, formation, support, etc.) afin de le rendre plus performant et plus facile à utiliser pour les entreprises participantes.

Ce programme est robuste, parce qu'il se base sur des programmes d'intégrité existants qui ont fait leurs preuves dans d'autres situations similaires. Certaines des procédures du programme proposé pourraient être simplifiées afin de faire face aux restrictions en ressources humaines et financières des petites entreprises (représentant la majorité des membres de l'ACQ). En outre, d'autres spécificités de l'industrie de la construction ont été prises en compte dans le développement du programme d'intégrité, comme par exemple l'emploi de travailleurs temporaires, etc.

Dans une prochaine étape, des **études pilotes** vont être menées avec 6 entrepreneurs possédant des spécificités distinctes. Ces études pilotes devraient permettre de normaliser l'intégration du programme d'éthique et d'intégrité dans les pratiques de gestion des entreprises, de collecter et analyser les besoins des entrepreneurs vis à vis du programme d'intégrité, d'identifier les bonnes pratiques et difficultés dans la gestion, dans la communication, dans la mise en place du programme et d'élaborer certains documents en support à l'implantation du programme à l'ensemble des entrepreneurs.

#### 4) Enquête auprès de la population du Québec sur le programme d'intégrité proposé

Pour compléter notre analyse, nous avons fait une enquête auprès d'un échantillon représentatif de la population du Québec (1002 répondants) sur leur perception du contexte actuel entourant l'industrie de la construction et sur leur point de vue quant à la crédibilité et à l'efficacité d'un modèle d'action collective pour les entrepreneurs en construction du Québec.

Il est indéniable, à la vue des résultats de l'enquête auprès de la population, que le Québec traverse actuellement une grave crise de confiance, à la fois vis à vis de tous les acteurs de l'industrie de la construction mais aussi vis à vis des gouvernements. Dans ce contexte, il est important de réagir puisque seulement 2% des Québécois envisagent le statu quo pour enrayer la corruption. À l'inverse, il y a une nette volonté de la population à ce que les entrepreneurs soient proactifs et trouvent et implantent une solution collective pour lutter contre la corruption, et ce sans attendre la fin des travaux de la Commission Charbonneau. La majorité des répondants accueille favorablement une telle initiative collective de la part des entrepreneurs. Seulement 9% des Québécois sont d'avis que ce type de programme ne peut pas diminuer la corruption dans l'industrie.

Il est frappant aussi de noter que si elle devait faire appel à un entrepreneur, une grande majorité de Québécois (86%) choisirait, de façon certaine ou assez probablement, des entrepreneurs ayant pris part au programme et obtenu une certification délivrée par un organisme indépendant à la suite d'un audit.

En revanche, un risque réel d'un tel programme est que 5 ans après sa mise en place, on découvre de nouvelles malversations chez certains entrepreneurs qui ont la certification. Face à cette éventualité, le programme ne serait plus du tout crédible pour un quart de la population, alors que pour près d'un tiers des Québécois, sa crédibilité en serait sérieusement entachée. **En dépit de ces résultats, même s'il y a découverte de malversations, une large majorité des répondants se déclare globalement pour le maintien du programme (77%), non sans y apporter des changements en terme de renforcement des mesures de contrôle (74%). Seulement 13% des Québécois ne seraient pas en faveur de maintenir le programme dans ce contexte.**

Il y a donc assurément une adéquation entre les points de vue des entrepreneurs en construction du Québec suite aux enquêtes et Focus Group réalisés et le point de vue de la population.

## **CONCLUSION**

En règle générale, les crises sont perçues comme le résultat de la survenance d'événements négatifs. Les parties prenantes impliquées dans une crise se concentrent surtout sur les impacts directs de la crise. Dans le cas de la crise actuelle de l'industrie de la construction au Québec, de nombreux événements négatifs sont survenus : les coûts élevés des travaux, les dépassements intentionnels des coûts et des échéanciers des projets et le manque de compétitivité de l'industrie. Toutefois, **toute situation de crise représente aussi une opportunité unique d'apporter de nouvelles solutions, qui ont pour effet de rendre l'industrie en crise plus performante après qu'avant la crise.** Mais un facteur critique au succès de la récupération est la façon dont la crise est gérée. La meilleure stratégie à adopter, selon plus de 75% des entrepreneurs ayant répondu à notre enquête et participé aux Focus Group, est d'être proactifs et de mettre en place une action collective pour lutter contre la corruption.

La crise actuelle demande une révision en profondeur de tout le processus d'intégrité de l'industrie de la construction. Changer les mots et les textes des codes d'éthiques n'est pas suffisant. Il faut mettre en place un programme qui crée des changements en profondeur. Il faut changer la culture dans l'industrie de la construction pour rebâtir les liens de confiance entre toutes les parties prenantes de l'industrie au Québec et aussi avec la population en général. Le programme d'intégrité proposé est un long processus en soi qui va changer la culture au sein de l'industrie, permettre aux entreprises intègres de s'identifier de façon crédible et rebâtir la réputation de l'industrie de la construction au Québec.

**Implanter ce type de programme représente une opportunité unique pour les entrepreneurs en construction d'être proactifs et précurseurs dans l'industrie et d'apporter de nouvelles solutions en agissant collectivement.**



# Table des matières

<b>CONTEXTE ET OBJECTIFS.....</b>	<b>17</b>
<b>VOLET 1 : BENCHMARKING DES MODELES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET DES DEMARCHES D’ACTIONS COLLECTIVES MISES EN PLACE DANS LE MONDE.....</b>	<b>21</b>
<b>1 EXEMPLES D’ACTIONS COLLECTIVES.....</b>	<b>22</b>
1.1 <i>Méthodologie utilisée pour analyser les modèles d’action collective.....</i>	23
1.2 <i>Fiche 1: Business pact for integrity and against corruption (Brésil).....</i>	26
1.3 <i>Fiche 2 : EMB ethikmanagement des bauwirtschaft (Allemagne).....</i>	30
1.4 <i>Fiche 3: The integrity pact at berlin airport (Allemagne).....</i>	35
1.5 <i>Fiche 4 : Pacto etico comercial (Paraguay).....</i>	40
1.6 <i>Fiche 5 : Programme de normes d’Imagine Canada.....</i>	46
1.7 <i>Fiche 6 : Addiopizzo (Italie).....</i>	52
1.8 <i>Conclusions sur les exemples d’actions collectives.....</i>	56
<b>2 EXEMPLES DE MODELES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET DE PROGRAMMES D’INTEGRITE IMPLANTES AU SEIN D’UNE ENTREPRISE.....</b>	<b>57</b>
2.1 <i>Fiche 7 : Système de conformité mis en place dans l’entreprise Siemens.....</i>	58
2.2 <i>Fiche 8 : Programme de conformité mis en place au sein de l’entreprise ThyssenKrupp.....</i>	72
<b>3 EXEMPLES DE GUIDES CONCERNANT L’IMPLANTATION D’UN PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.....</b>	<b>86</b>
3.1 <i>Fiche 9 : Reporting guidance on the 10th principle against corruption (Nations-Unis).....</i>	87
3.2 <i>Fiche 10 : Good practice guidance on internal controls, ethics and compliance (OCDE).....</i>	101
3.3 <i>Fiche 11 : UK bribery act (Grande-Bretagne).....</i>	105
3.4 <i>Fiche 12 : Cours sur le professionnalisme de l’Ordre des Ingénieurs du Québec.....</i>	116
<b>4 AUTRES EXEMPLES.....</b>	<b>118</b>
<b>5 CONCLUSION DU VOLET 1.....</b>	<b>120</b>
<b>6 ANNEXES VOLET 1.....</b>	<b>121</b>
6.1 <i>Annexe 1 : Système de Management par les Valeurs.....</i>	121
6.2 <i>Annexe 2 : Charte de bonne conduite dans les affaires de la compagnie Siemens.....</i>	125
6.3 <i>Annexe 3 : Code de Conduite pour les Fournisseurs de Siemens.....</i>	134
6.4 <i>Annexe 4 : Situations critiques concernant les activités de vente d’une entreprise.....</i>	136
6.5 <i>Annexe 5 : Code de conduite de ThyssenKrupp.....</i>	140

**VOLET 2 : CONSULTATION DES ENTREPRENEURS EN CONSTRUCTION CONCERNANT LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES MODELES QUI POURRAIENT S'APPLIQUER AU QUEBEC**

.....	<b>144</b>
<b>7 PRINCIPAUX ELEMENTS A PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN MODELE D'ACTION COLLECTIVE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION .....</b>	<b>145</b>
7.1 <i>Durée du programme</i> .....	146
7.2 <i>Type de projets concernés</i> .....	146
7.3 <i>Adhésion</i> .....	146
7.4 <i>Processus d'accréditation</i> .....	147
7.5 <i>Documents soutenant la démarche</i> .....	147
7.5.1 Rédaction d'une Charte (ou Pacte) .....	148
7.5.2 Engagement de l'entreprise .....	148
7.5.3 Rédaction d'un Code de Conduite .....	148
7.6 <i>Formations des employés</i> .....	148
7.7 <i>Communication interne</i> .....	150
7.8 <i>Communication externe</i> .....	151
7.9 <i>Procédures et outils</i> .....	152
7.10 <i>Accompagnement des entreprises</i> .....	153
7.11 <i>Vérification de l'application du modèle au sein de chaque entreprise</i> .....	154
7.12 <i>Évaluation de l'impact et communication des résultats</i> .....	155
<b>8 LE POINT DE VUE DES ENTREPRENEURS QUEBECOIS AU TRAVERS DE GROUPES DE DISCUSSION .....</b>	<b>156</b>
8.1 <i>Méthodologie</i> .....	156
8.1.1 Principes de base du groupe de discussion .....	156
8.1.2 Élaboration du guide d'entrevue .....	157
8.1.3 Description de l'exercice des groupes de discussion.....	158
8.2 <i>Échantillon des entreprises ayant participé aux groupes de discussion</i> .....	159
8.2.1 Taille de l'entreprise (nombre d'employés).....	159
8.2.2 Type d'entrepreneur (général ou spécialisé).....	159
8.2.3 Région du Québec pour la majorité des activités de l'entreprise.....	159
8.2.4 Part des activités de l'entreprise dans les marchés publics par rapport au secteur privé.....	160
8.3 <i>Faits saillants ressortant des groupes de discussion</i> .....	160
8.4 <i>Analyse comparative des résultats des groupes de discussion en fonction du type d'entrepreneur « spécialisé versus général »</i> .....	162
8.4.1 Groupe de discussion 1 - entrepreneurs généraux.....	162
8.4.2 Groupe de discussion 2 - entrepreneurs spécialisés.....	173
8.5 <i>Conclusions des points de vue en fonction du type d'entrepreneurs</i> .....	181
<b>9 LE POINT DE VUE D'ENTREPRENEURS EN CONSTRUCTION AU QUEBEC AU TRAVERS D'UNE ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE.....</b>	<b>184</b>
9.1 <i>Méthodologie d'enquête</i> .....	184
9.2 <i>Échantillon</i> .....	187
9.3 <i>Perception de la situation</i> .....	187
9.4 <i>Option du programme</i> .....	193
<b>10 COMPARATIF DES RESULTATS ISSUS DES GROUPES DE DISCUSSION ET DE L'ENQUETE .....</b>	<b>198</b>

<b>11 ANNEXES VOLET 2 .....</b>	<b>199</b>
11.1 <i>Annexe 1 : Questionnaire utilisé pendant les groupes de discussions.....</i>	199
11.2 <i>Annexe 3 : Tableaux de résultats des groupes de discussions.....</i>	205
11.3 <i>Annexe 3 : Compte-rendu du 3<sup>ème</sup> groupe de discussion regroupant à la fois des entrepreneurs généraux et des entrepreneurs spécialisés.....</i>	209
11.3.1 Perception de la situation .....	209
11.3.2 Pistes de solution.....	211
11.3.3 Autres commentaires.....	214
<b>VOLET 3 : PROPOSITION D'UN MODELE D'ACTION COLLECTIVE POUR LES ENTREPRENEURS EN CONSTRUCTION DU QUEBEC .....</b>	<b>215</b>
<b>12 LES FONDEMENTS DU MODELE PROPOSE.....</b>	<b>216</b>
<b>13 STRUCTURE DU PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE.....</b>	<b>220</b>
13.1 <i>Structure globale du programme d'intégrité proposé .....</i>	220
13.2 <i>Description détaillée et explication des éléments du programme d'intégrité proposé.....</i>	221
13.2.1 Participation volontaire.....	221
13.2.2 Programme à long terme.....	222
13.2.3 Processus d'adhésion et d'accréditation en 3 phases .....	223
13.2.4 Identification des entreprises accréditées par un logo .....	226
13.2.5 Programme de formation et support.....	227
13.2.6 Évaluation du programme d'intégrité .....	230
13.2.7 Programmes d'amélioration continue.....	231
<b>14 ORGANISATION ET MISE EN PLACE DU PROGRAMME .....</b>	<b>233</b>
<b>15 FACTEURS DE SUCCES POUR LE PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE .....</b>	<b>237</b>
<b>VOLET 4 : ENQUETE AUPRES DE LA POPULATION DU QUEBEC SUR LE CONTEXTE ACTUEL DE CORRUPTION ET LES SOLUTIONS A PRECONISER .....</b>	<b>238</b>
<b>16 METHODOLOGIE .....</b>	<b>239</b>
16.1 <i>Élaboration et validation du questionnaire.....</i>	239
16.1.1 Échelle de réponse .....	240
16.2 <i>Collecte des données.....</i>	240
16.3 <i>Structure du questionnaire.....</i>	241
16.3.1 Section 1 : Perception du contexte actuel .....	241
16.3.2 Section 2 : Hypothèse d'implantation d'un programme d'intégrité .....	241
<b>17 RESULTATS .....</b>	<b>243</b>
17.1 <i>Profil des répondants à l'enquête.....</i>	243
17.2 <i>Présentation des résultats.....</i>	243
17.2.1 Perception du contexte actuel.....	244

17.2.2	Changement des perceptions dans l'hypothèse ou les entrepreneurs au Québec implantent un programme d'intégrité .....	256
<b>18</b>	<b>CONCLUSION DU VOLET 4 .....</b>	<b>267</b>
<b>19</b>	<b>ANNEXES VOLET 4 .....</b>	<b>269</b>
19.1	<i>Annexe 1 : Questionnaire d'enquête à la population.....</i>	<i>269</i>
19.2	<i>Annexe 2 : Profil sociodémographique de l'échantillon.....</i>	<i>274</i>
	<b>CONCLUSIONS GENERALES .....</b>	<b>276</b>
	<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>279</b>

# Table des figures

FIGURE 1 : LES 4 TYPES D’ACTION COLLECTIVE TELS QUE DEFINIS PAR LE WORLD BANK INSTITUTE .....	23
FIGURE 2 : LEGENDE DES FICHES DESCRIPTIVES DES MODELES ANALYSES .....	24
FIGURE 3 : PROGRAMME DE CONFORMITE DE L’ENTREPRISE SIEMENS .....	60
FIGURE 4 : PROCESSUS D’ENQUETE DE CONFORMITE DE L’ENTREPRISE SIEMENS .....	66
FIGURE 5 : PROGRAMME DE CONFORMITE DE L’ENTREPRISE THYSSENKRUPP .....	73
FIGURE 6 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA GRAVITE DE LA CRISE .....	162
FIGURE 7 : PERCEPTION SUR LES PARTIES PRENANTES LES PLUS AFFECTEES PAR LA CRISE .....	163
FIGURE 8 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR LA DUREE DES REPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LEUR INDUSTRIE .....	163
FIGURE 9 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR L’AMPLEUR DES REPERCUSSIONS SUR LEURS PROPRES ENTREPRISES.....	164
FIGURE 10 : PERCEPTION SUR L’IMPACT DE LA CRISE SUR LES MARCHES PUBLIC ET PRIVE .....	164
FIGURE 11 : PERCEPTION QUANT A L’OPINION DES QUEBECOIS SUR LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION .....	165
FIGURE 12 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA COUVERTURE MEDIATIQUE DE LA CRISE .....	165
FIGURE 13 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA SPECIFICITE OU NON DE LA CRISE.....	166
FIGURE 14 : PERCEPTION VIS-A-VIS DES REPERCUSSIONS NEGATIVES DE LA CRISE .....	167
FIGURE 15 : STRATEGIE POUR REGAGNER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES .....	168
FIGURE 16 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L’IDENTIFICATION DES ENTREPRENEURS INTEGRES .....	169
FIGURE 17 : PERCEPTION SUR LA DUREES DU PROGRAMME .....	169
FIGURE 18 : PERCEPTION SUR LE TYPE DE PROJETS CONCERNES PAR LE PROGRAMME .....	170
FIGURE 19 : PERCEPTION SUR L’ORGANISME FORMATEUR.....	170
FIGURE 20 : PERCEPTION SUR LE PROCESSUS D’ACCREDITATION DU PROGRAMME.....	171
FIGURE 21 : PERCEPTION QUANT AU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE .....	171
FIGURE 22 : PERCEPTION VIS-A-VIS DU TYPE DE COMMUNICATION DES RESULTATS.....	172
FIGURE 23 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L’IMPACT DU PROGRAMME .....	172
FIGURE 24 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA GRAVITE DE LA CRISE .....	173
FIGURE 25 : PERCEPTION SUR LES PARTIES PRENANTES LES PLUS AFFECTEES PAR LA CRISE .....	174
FIGURE 26 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR LA DUREE DES REPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LEUR INDUSTRIE .....	175
FIGURE 27 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR L’AMPLEUR DES REPERCUSSIONS SUR LEURS PROPRES ENTREPRISES.....	175
FIGURE 28 : PERCEPTION QUANT A L’OPINION DES QUEBECOIS SUR LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION .....	176
FIGURE 29 : PERCEPTION VIS-A-VIS DES REPERCUSSIONS NEGATIVES DE LA CRISE .....	177
FIGURE 30 : STRATEGIE POUR REGAGNER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES .....	177
FIGURE 31 : PERCEPTION SUR L’ORGANISME RESPONSABLE DU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE .....	178
FIGURE 32 : PERCEPTION SUR LE FINANCEMENT DU PROGRAMME .....	179
FIGURE 33 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L’IMPACT DU PROGRAMME .....	180

FIGURE 34 : COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON DES REpondANTS DE L'ENQUETE .....	187
FIGURE 35 : PERCEPTION DES REpondANTS VIS-A-VIS DES PARTIES PRENANTES LES PLUS AFFECTEES PAR LA CRISE .....	188
FIGURE 36 : PERCEPTION DES REpondANTS VIS-A-VIS DES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION.....	189
FIGURE 37 : PERCEPTION VIS-A-VIS DES REPERCUSSIONS NEGATIVES DE LA CRISE LES PLUS IMPORTANTES .....	190
FIGURE 38 : STRATEGIE A ADOPTER POUR REGAGNER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES.....	191
FIGURE 39 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'IDENTIFICATION DES ENTREPRENEURS INTEGRES .....	191
FIGURE 40 : PERCEPTION GENERALE VIS-A-VIS D'UN EVENTUEL PROGRAMME D'INTEGRITE MIS EN PLACE PAR L'ACQ.....	192
FIGURE 41 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA DUREE DU PROGRAMME .....	193
FIGURE 42 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ADHESION AU PROGRAMME .....	193
FIGURE 43 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ORGANISME FORMATEUR.....	194
FIGURE 44 : PERCEPTION VIS-A-VIS DU PROCESSUS D'ACCREDITATION.....	195
FIGURE 45 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ORGANISME EN CHARGE DE LA SURVEILLANCE ET DE LA CONFORMITE.....	195
FIGURE 46 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'OCCURRENCE DU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE .....	196
FIGURE 47 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ACCOMPAGNEMENT DE PARTICIPATION .....	196
FIGURE 48 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ORGANISME EN CHARGE DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DU PROGRAMME .....	197
FIGURE 49 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA GRAVITE DE LA CRISE .....	209
FIGURE 50 : PERCEPTION SUR LES PARTIES PRENANTES LES PLUS AFFECTEES PAR LA CRISE .....	209
FIGURE 51 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR LA DUREE DES REPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LEUR INDUSTRIE .....	210
FIGURE 52 : PERCEPTION QUANT A L'OPINION DES QUEBECOIS SUR LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION .....	210
FIGURE 53 : STRATEGIE POUR REGAGNER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES .....	211
FIGURE 54 : PERCEPTION SUR LE TYPE D'ADHESION AU PROGRAMME .....	212
FIGURE 55 : PERCEPTION SUR LE PROCESSUS D'ACCREDITATION DU PROGRAMME.....	212
FIGURE 56 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ORGANISME RESPONSABLE DU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE.....	213
FIGURE 57 : PERCEPTION QUANT AU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE .....	213
FIGURE 58 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'IMPACT DU PROGRAMME .....	214
FIGURE 59 : FONDEMENTS DU MODELE PROPOSE.....	216
FIGURE 60 : PROCESSUS D'ADHESION ET D'ACCREDITATION .....	223
FIGURE 61 : SOMMAIRE DU PROCESSUS DE DEMANDE, EVALUATION ET ACCREDITATION .....	226
FIGURE 62 : ORGANISATION DU PROGRAMME.....	233
FIGURE 63 : PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'INTEGRITE .....	236
FIGURE 64 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA GRAVITE DE LA CRISE .....	245
FIGURE 65 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'OBJECTIVITE DES MEDIAS AU SUJET DE LA CRISE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION .....	246
FIGURE 66 : NIVEAU DE CONFIANCE ENVERS CERTAINS ACTEURS DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION.....	247
FIGURE 67 : NIVEAU DE CONFIANCE ENVERS CERTAINES ENTITES DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION.....	249
FIGURE 68 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR LA PROPORTION DES ENTREPRENEURS INTEGRES ET HONNETE .....	250

FIGURE 69 : POSSIBILITE D'IDENTIFIER LES ENTREPRENEURS INTEGRES ET HONNETES .....	251
FIGURE 70 : PERCEPTION QUANT A L'ETENDUE DE LA CORRUPTION CHEZ LES ENTREPRENEURS DE LA CONSTRUCTION .....	253
FIGURE 71 : PERCEPTION ENVERS LES STRATEGIES A ADOPTER PAR LES ENTREPRENEURS DE LA CONSTRUCTION POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION .....	254
FIGURE 72 : NIVEAU DE CONNAISSANCE DU PROGRAMME D'INTEGRITE DE SNC-LAVALIN .....	256
FIGURE 73 : PERCEPTION DE L'EFFICACITE DU PROGRAMME A DIMINUER LA CORRUPTION ET A AUGMENTER LE NIVEAU DE CONFIANCE ENVERS LES ENTREPRENEURS.....	257
FIGURE 74 : PERCEPTION DE LA CAPACITE DU PROGRAMME A IDENTIFIER LES ENTREPRENEURS INTEGRES.....	259
FIGURE 75 : INFLUENCE DE LA CERTIFICATION SUR LE CHOIX DES REpondANTS .....	260
FIGURE 76 : PERCEPTION DE LA CREDIBILITE DU SYSTEME DE PLAINTES ET DE DENONCIATION .....	261
FIGURE 77 : IMPACT DE LA DECOUVERTE DE MALVERSATION SUR LA CREDIBILITE DU PROGRAMME .....	262
FIGURE 78 : MAINTIEN OU NON DU PROGRAMME EN CAS DE NOUVEAU SCANDALE .....	263
FIGURE 79 : SOLUTIONS POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION AU QUEBEC .....	265

## Table des tableaux

TABEAU 1 : TABLEAU DE BORD DES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE POUR LES CADEAUX ET SERVICES .....	68
TABEAU 2 : CHIFFRES CLES DU PROGRAMME D'INTEGRITE DE SIEMENS.....	71
TABEAU 3 : DESCRIPTIF DES SITUATIONS CRITIQUES PAR RAPPORT AU RISQUE DE CORRUPTION DANS LES ACTIVITES DE VENTE D'UNE ENTREPRISE .....	136
TABEAU 4 : STRUCTURE DU PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE .....	220
TABEAU 5 : FACTEURS DE SUCCES POUR LE PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE.....	237
TABEAU 6 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE LES MEDIAS NE PRESENTENT PAS DE FAÇON OBJECTIVE LA SITUATION ACTUELLE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION AU QUEBEC ET QUE LA REALITE EST PIRE : .....	246
TABEAU 7 : PROFIL DES REpondANTS N'AYANT PAS DU TOUT OU PLUTOT PAS CONFIANCE ENVERS LES ENTREPRENEURS EN CONSTRUCTION .....	248
TABEAU 8 : PROFIL DES REpondANTS N'AYANT PAS DU TOUT OU PLUTOT PAS CONFIANCE ENVERS LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION	249
TABEAU 9 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE LES ENTREPRENEURS INTEGRES ET HONNETES REPRESENTENT UNE MINORITE ..	250
TABEAU 10 : PROFIL DES REpondANTS ESTIMANT QU'IL EST POSSIBLE D'IDENTIFIER LES ENTREPRENEURS INTEGRES ET HONNETES .....	252
TABEAU 11 : PROFIL DES REpondANTS QUI ESTIMENT QUE TOUS OU LA PLUPART DES ENTREPRENEURS SONT CORROMPUS.....	253
TABEAU 12 : PROFIL DES REpondANTS QUI SE PRONONCENT EN FAVEUR D'UNE ATTITUDE PROACTIVE.....	255

TABLEAU 13 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE CE TYPE DE PROGRAMME PEUT DIMINUER LA CORRUPTION DANS L'INDUSTRIE DE LA CORRUPTION (TOUT A FAIT D'ACCORD ET PLUTOT D'ACCORD) .....	258
TABLEAU 14 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE SI CE PROGRAMME ETAIT IMPLANTE, LEUR CONFIANCE ENVERS LES ENTREPRENEURS AUGMENTERAIT (TOUT A FAIT D'ACCORD ET PLUTOT D'ACCORD) .....	258
TABLEAU 15 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE CE TYPE DE PROGRAMME PERMETTRAIT D'IDENTIFIER LES ENTREPRENEURS INTEGRES .....	259
TABLEAU 16 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE L'INSTAURATION D'UN SYSTEME DE PLAINTES ET DE DENONCIATIONS GERE PAR UN ORGANISME EXTERNE AUGMENTERAIT LA CREDIBILITE DU PROGRAMME D'INTEGRITE .....	261
TABLEAU 17 : PROFIL DES QUEBECOIS PENSANT QUE LE PROGRAMME NE SERAIT PLUS CREDIBLE DU TOUT OU AURAIT PERDU BEAUCOUP DE SA CREDIBILITE EN CAS DE MALVERSATION AVEREE .....	262
TABLEAU 18 : PROFIL DES QUEBECOIS QUI SONT POUR LE MAINTIEN DU PROGRAMME D'INTEGRITE EN CAS DE NOUVELLES MALVERSATIONS .....	264
TABLEAU 19 : FACTEURS SOCIODEMOGRAPHIQUES INFLUANT SUR LE CHOIX DES SOLUTIONS DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION .....	265
TABLEAU 20 : PROFIL SOCIODEMOGRAPHIQUE DE L'ECHANTILLON .....	274



---

## CONTEXTE ET OBJECTIFS

**A**u Québec depuis quelques années, des médias révèlent des cas de discrimination, d'intimidation, de collusion, de corruption et de liens avec le crime organisé au sein de l'industrie de la construction québécoise. Cette série de révélations a entraîné la revendication de la création d'une commission d'enquête publique par plusieurs acteurs d'importance de la société civile québécoise, dont notamment les partis d'opposition de l'Assemblée nationale et les élus municipaux de la ville de Montréal. En octobre 2011, la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction, la Commission Charbonneau, est finalement créée dans le but « d'alimenter la preuve, de faire connaître les stratagèmes de corruption et de collusion, de protéger les témoins et les victimes et d'assurer de meilleures pratiques dans l'avenir ».

Les scandales concernant la corruption touchent l'ensemble des parties prenantes : les firmes de génie conseil, les entrepreneurs, les donneurs d'ouvrage, les ingénieurs, mais aussi les municipalités. Ceux-ci, révélés par la commission Charbonneau et relayés par les médias, ont pour conséquence une crise de confiance, qui pourrait avoir un impact sur le développement urbain avec le ralentissement voire l'arrêt de projets d'infrastructure, qui vont entraîner une augmentation des coûts et des risques des projets. Une sur-réglementation de l'industrie de la construction est également à prévoir. Mais cette crise a également des conséquences importantes sur l'économie québécoise et les investissements potentiels. «Les investisseurs vont être prudents, ils vont attendre que tout ça se nettoie. Les travailleurs étrangers qui veulent s'établir ici vont aussi se poser des questions. Montréal doit faire un travail majeur pour rétablir sa réputation. » (Claude Montmarquette, La Presse 7 novembre 2012).

C'est donc une crise importante qui est redoutée, notamment par les entrepreneurs de la construction. Des répercussions négatives se font déjà ressentir : augmentation de la bureaucratie dans l'obtention des contrats, difficultés pour faire face aux nouvelles exigences découlant de la crise, plus de difficultés à travailler avec les autres partenaires d'un même projet, baisse de réputation... A terme, avec les avancées des travaux de la commission Charbonneau, c'est une crise majeure qui est redoutée, pouvant entraîner une baisse significative de la confiance du public et donc du nombre de projets.

Dans ce contexte, l'Association de la Construction du Québec (ACQ) souhaite mettre en place des actions de façon proactive pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction. Le mandat confié à CIRANO, avec la collaboration de PREVENTA, consiste donc à proposer un programme québécois et la mise en place d'actions concrètes afin de :

- Promouvoir l'éthique et l'intégrité au sein de l'industrie,
- Permettre aux entrepreneurs qui adoptent des comportements éthiques de pouvoir clairement s'identifier et s'illustrer,
- Améliorer la transparence,
- Rebâtir et renforcer la confiance de toutes les parties prenantes envers l'industrie de la construction.

Les objectifs principaux de cette étude sont :

- Créer un modèle d'action collective pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction au Québec tenant compte des spécificités de l'industrie, du contexte règlementaire et des différentes parties prenantes. L'action collective se définit comme « une action volontaire prise par un groupe afin de réaliser des intérêts communs » (Meinzen-Dick et Di Gregorio, 2004) pour répondre à une crise et définir des normes de qualité pour l'ensemble d'une industrie.
- Développer une méthodologie de mise en application pour ce modèle.

Il est important de préciser que ce projet fait partie intégrante d'une démarche plus globale de l'ACQ pour regagner la confiance du public dans l'industrie de la construction.

Afin de répondre à ces objectifs, la présente étude se divise en quatre volets.

**1** Le premier volet « **Benchmarking des modèles de lutte contre la corruption et des démarches d'actions collectives en place dans le monde** » présente le résultat d'une vaste revue de littérature sur les modèles et programmes existants de lutte contre la corruption. Ce volet est divisé en 3 sections:

- Dans la **section 1**, après une brève présentation des différents types d'action collective définis dans le guide du World Bank Institute "Fighting Corruption through Collective Action", nous présenterons en détails six modèles d'action collective mis en place dans d'autres pays ou dans d'autres provinces canadiennes (Allemagne, Brésil, Italie, Canada, etc.). Une fiche standardisée permettra de déterminer pour chacun des modèles, leurs principales caractéristiques et les impacts suite à leur implantation.

- La **section 2** présente quant à elle, des programmes d'intégrité mis en place au sein d'une entreprise. L'étude de ces programmes, mis en place en interne dans des entreprises engagées à lutter contre la corruption, permet de déterminer les éléments importants que doivent mettre en œuvre chaque entreprise pour lutter de façon efficace contre la corruption. Ces éléments clés vont très souvent se retrouver dans les modèles d'action collective.
- La **section 3** complète ce volet en étudiant de façon plus générale des guides de lutte contre la corruption publiés par des organisations mondialement reconnues et par le ministère de la Justice britannique. Le cours sur le professionnalisme de l'Ordre des Ingénieurs du Québec permet de donner un exemple de formation qui pourrait être dispensée dans le cadre de programme d'intégrité.

2

Le deuxième volet «*Consultation des entrepreneurs en construction concernant les principales caractéristiques des modèles qui pourraient s'appliquer au Québec*» présente le point de vue des entrepreneurs en construction du Québec vis à vis du contexte actuel entourant l'industrie de la construction et vis à vis des principales caractéristiques des programmes d'intégrité identifiées dans la revue de littérature. En effet, pour construire un programme d'intégrité qui convienne aux entrepreneurs, il est important de déterminer leur vision et leurs attentes vis à vis de ce programme, mais aussi leurs craintes.

- La **section 1** présente une synthèse des différentes caractéristiques des modèles d'action collective identifiées lors de la revue de littérature. Pour chaque caractéristique, différentes options sont décrites.
- Le point de vue des entrepreneurs en construction a été recueilli au moyen de groupes de discussion animés par CIRANO et d'une enquête par questionnaire. La **section 2** présente les faits saillants ressortant des groupes de discussion et propose une analyse comparative des résultats des groupes de discussions en fonction du type d'entrepreneur, spécialisé ou général.
- La **section 3**, quant à elle, présente le point de vue des entrepreneurs en construction suite aux résultats d'une enquête par questionnaire.

3

Le troisième volet «*Proposition d'un modèle d'action collective pour les entrepreneurs en construction du Québec*» propose un modèle d'action collective pour les entrepreneurs en construction du Québec qui se base à la fois sur les modèles étudiés dans la revue de littérature (Volet 1), sur le contexte actuel et sur le point de vue des entrepreneurs quant aux différentes options.

- La **section 1** présente les fondements du modèle proposé.
- La **section 2** présente la structure du programme d'intégrité proposé et décrit de façon détaillée les différents éléments qui le compose. Une justification du choix de chacun des sept éléments du programme est fournie dans cette section.
- La **section 3**, quant à elle, propose une stratégie de mise en œuvre du programme d'intégrité et identifie les responsabilités de chacune des parties prenantes.
- La **section 4** propose une synthèse des facteurs de succès à l'implémentation d'un tel programme d'intégrité.

4

Le quatrième volet «*Enquête auprès de la population du Québec sur le contexte actuel de corruption et les solutions à préconiser*» présente les résultats d'une enquête réalisée auprès d'un échantillon représentatif de la population du Québec (1002 répondants) sur leur perception du contexte actuel entourant l'industrie de la construction et sur leur point de vue quant à la crédibilité et à l'efficacité d'un modèle d'action collective pour les entrepreneurs en construction du Québec. Ce volet se divise en 2 sections.

- La **section 1** décrit la méthodologie utilisée pour élaborer le questionnaire et collecter les données.
- La **section 2** présente les faits saillants ressortant de l'enquête auprès de la population. Dans un premier temps, les résultats concernant la perception des québécois vis à vis du contexte actuel sont détaillés. Dans un deuxième temps, les résultats des questions en lien avec l'hypothèse de l'implantation d'un programme d'intégrité au Québec sont présentés. En outre, pour chaque répondant une quinzaine de données sociodémographiques sont disponibles, ce qui permet de pouvoir mieux comprendre leurs réponses. Cette enquête inédite au Québec tente ainsi d'identifier par diverses méthodes statistiques les facteurs susceptibles d'influencer les perceptions. Cette section montre ainsi que certains points de vue peuvent être différentes en fonction de certaines caractéristiques sociodémographiques propres au répondant.

Une conclusion générale reprenant les principaux constats des quatre volets termine ce rapport de recherche.

---

**VOLET 1 : BENCHMARKING DES MODELES DE LUTTE  
CONTRE LA CORRUPTION ET DES DEMARCHES D' ACTIONS  
COLLECTIVES MISES EN PLACE DANS LE MONDE**

---

# 1 EXEMPLES D' ACTIONS COLLECTIVES

La mise en place d'un modèle d'action collective spécifique pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction au Québec passe tout d'abord par une étude approfondie des modèles existants. Cette étude permet de définir un ensemble d'options possibles pour notre modèle, qui seront par la suite étudiées de façon à choisir les options les plus appropriées parmi celles identifiées. Il faudra pour cela tenir compte des spécificités de l'industrie de la construction, du cadre réglementaire du Québec et des différentes parties prenantes concernées.

Dans le cadre de cette étude, différents modèles d'action collective pour lutter contre la corruption ont été identifiés. Dans le guide du World Bank Institute (2008) "Fighting Corruption through Collective Action", l'action collective :

- Est un processus collaboratif et soutenu de coopération entre les parties prenantes,
- Augmente l'impact et la crédibilité de l'action individuelle,
- Rassemble les parties prenantes individuelles vulnérables dans une alliance d'organisations de même opinion,
- Nivelles le terrain entre les entreprises concurrentes (afin d'éviter une entente pour la répartition des marchés entre certaines entreprises qui empêcherait les autres entreprises d'accéder à ce marché)
- Peut compléter, se substituer temporairement ou renforcer des lois locales faibles.

D'après le World Bank Institute, il existe 4 types d'actions collectives, qui dépendent :

- du degré d'application : engagement public avec application de l'engagement vérifiée en interne ou certifiée par un organisme externe ;
- de la durée pendant laquelle le modèle est mis en place : long-terme ou court-terme, c'est-à-dire concernant un seul projet généralement choisi car à risques (projets impliquant des sommes d'argent importantes, de nombreuses parties prenantes, des gouvernements...).

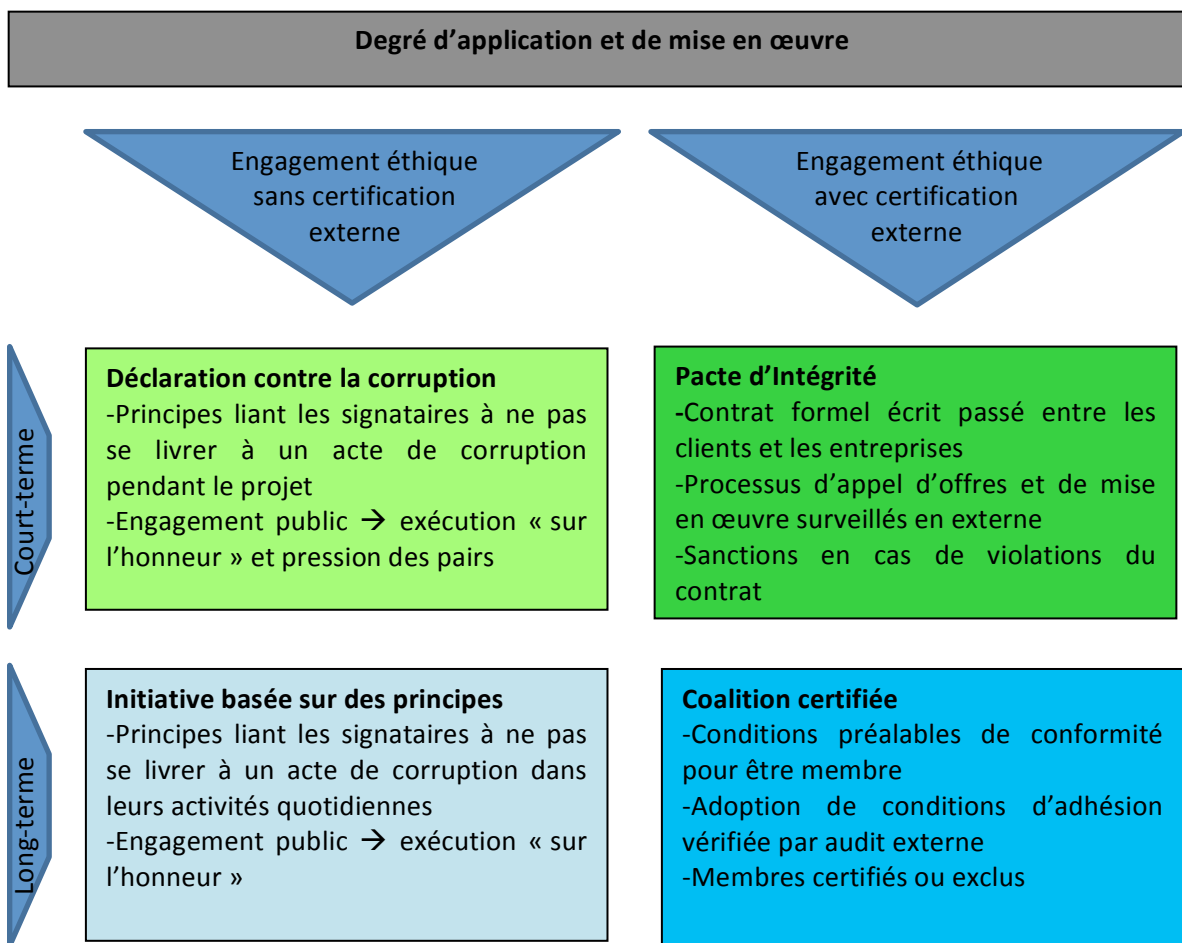


FIGURE 1 : LES 4 TYPES D'ACTION COLLECTIVE TELS QUE DEFINIS PAR LE WORLD BANK INSTITUTE

## 1.1 METHODOLOGIE UTILISEE POUR ANALYSER LES MODELES D'ACTION COLLECTIVE

De façon à obtenir un panel d'options le plus large possible, des modèles ayant des caractéristiques très différentes ont été choisis. Ces différences portent en particulier sur :

- **Le pays** dans lequel le modèle a été mis en place : selon la coutume et la réglementation anti-corruption en vigueur notamment, la corruption prend une place très différente dans ces pays ;
- **Le secteur concerné** : certains modèles ont été implantés dans un secteur spécifique (par exemple le secteur de l'industrie de la construction en Allemagne ou celui des organismes de bienfaisances au Canada), alors que d'autres sont beaucoup moins ciblés (modèle général au Brésil) ;

- **Le type de modèle** : selon la définition de l’Institut de la Banque Mondiale, le modèle peut avoir été mis en place sur le long-terme ou sur le court-terme (pour un projet spécifique), et peut être chapeauté par une surveillance externe ou non ;
- **Le contexte de mise en place** : le modèle peut avoir été mis en place suite à des scandales particuliers ou encore dans un contexte général de corruption, de façon à introduire un changement de culture durable.

Les modèles identifiés ont ensuite été analysés, de façon à déterminer leurs principales caractéristiques. L’ensemble des modèles ou programmes analysés sont présentés sous forme de fiches standardisées qui suivent toutes les différents points suivants :

<b>PLAN DES FICHES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PAYS</b></li> <li>• <b>SECTEUR CONCERNÉ</b></li> <li>• <b>TYPE DE MODÈLE</b></li> <li>• <b>CONTEXTE</b></li> <li>• <b>DESCRIPTION DU MODÈLE</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <b>Objectifs visés</b></li> <li>2) <b>Principe de base du modèle</b></li> <li>3) <b>Mise en place du modèle</b></li> <li>4) <b>Communication</b></li> <li>5) <b>Vérification de l’application du modèle</b></li> <li>6) <b>Parties prenantes impliquées</b></li> </ol> </li> <li>• <b>IMPACTS RÉELS SUITE À L’IMPLANTATION DU MODÈLE</b></li> </ul>
------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**FIGURE 2 : LEGENDE DES FICHES DESCRIPTIVES DES MODELES ANALYSES**

Le plan proposé pour les fiches permet de mettre en lumière les différences et points communs entre chaque modèle : le pays et le secteur concerné permettent de comparer le contexte réglementaire, et le contexte permet de comparer les conditions de mise en application. Il permet aussi de rendre compte de façon assez complète du modèle étudié en décrivant ses caractéristiques principales et il met en lumière certains éléments importants à analyser : les objectifs visés et les étapes qui devront être réalisées par chaque entreprise pour mettre en place un programme efficace. Pour finir, la dernière partie permet de déterminer si le modèle a eu l’impact attendu, ce qui représente bien sûr une donnée essentielle dans notre projet de recherche. En effet, cette partie permet de faire ressortir les options les plus efficaces des modèles d’action collective de lutte contre la corruption.

Chaque modèle a alors été analysé en se concentrant sur ces éléments. Pour cela, différentes sources d’information ont été utilisées, essentiellement les sites internet des programmes et des articles



scientifiques ou des articles de presse. En ce qui concerne les impacts des programmes étudiés, pour la plupart, ceux-ci ne sont pas précisés ou bien ils sont très généraux et ne s'appuient sur aucune preuve ou donnée concrète. La plupart du temps, il n'y a pas d'étude sur l'impact au niveau de la perception de la population. Les seules données concernant les impacts en externe concernent :

- L'évolution de l'Indice de Perception de la Corruption (IPC), qui a été construit par Transparency International à partir de plusieurs sondages d'opinion d'experts se prononçant sur leur perception du niveau de corruption dans les secteurs publics pour une centaine de pays ;
- La reconnaissance et la réussite au niveau de l'acceptation des différentes parties prenantes (la sphère politique, l'administration, les différents clients et différents milieux professionnels) : demande de plus en plus importante de l'adhérence à un modèle par les clients lors des appels d'offres, c'est-à-dire la plus-value apportée aux entreprises membres qui est une preuve de crédibilité; facilitation de la relation avec les sous-traitants et fournisseurs. Ces informations peuvent par exemple être étayées par le fait que des lois ou des procureurs citent comme exemple le programme ou le jugement approprié pour obtenir une réadmission aux marchés publics après avoir été exclu.

L'évaluation des impacts peut aussi se faire en considérant le nombre d'entreprises membres, ce qui montre le succès du programme. Cependant, ces données doivent être relativisées car elles dépendent du nombre d'entreprises ayant la possibilité d'y adhérer, en particulier lorsque le modèle s'adresse à tous les secteurs d'activité d'un pays (comme c'est le cas pour le Pacte d'Intégrité au Brésil).

## 1.2 FICHE 1: BUSINESS PACT FOR INTEGRITY AND AGAINST CORRUPTION (BRÉSIL)

**PAYS** : Brésil

**SECTEUR CONCERNÉ** : Aucun secteur en particulier n'est visé par ce pacte. Il s'adresse à tous les types d'organisations et d'entreprises (industrie, vente, production, commerce, secteur tertiaire, médical, éducation...) ayant un lien avec la sphère économique du pays (349 membres au total). Les principaux adhérents sont les producteurs de sucre et d'alcool.

Le Pacte a été créé par les représentants du secteur privé brésilien en décembre 2005.

**TYPE DE MODÈLE** : Initiative à long terme sans certification externe.

### **CONTEXTE :**

- Pour la période allant de 1998 à 2005, on enregistre un Indice de Perception de la Corruption (IPC) moyen de 3,8 sur une échelle de 0 à 10 (0 indiquant le degré de perception de la corruption le plus élevé). Cet indice a été construit par Transparency International, à partir de plusieurs sondages d'opinion d'experts se prononçant sur leur perception du niveau de corruption dans les secteurs publics pour une centaine de pays.

- Corruption importante dans les domaines de :

- La politique avec de nombreux scandales (système d'achat du vote des députés de la coalition gouvernementale par exemple);
- L'économie : La corruption fait perdre à l'économie brésilienne entre 1,38% et 2,30% du PIB, soit entre 23,3 milliards et 38,7 milliards de dollars par an, selon une étude publiée en mai 2010 par la Fédération des Industries de Sao Paulo (FIESP).

### **DESCRIPTION DU MODÈLE :**

#### **1. OBJECTIFS VISÉS**

- Intégrer la responsabilité sociale dans les opérations et stratégies des affaires;
- Promouvoir un marché plus éthique;
- Adhérer à des principes et mettre en place des pratiques concrètes susceptibles d'avoir un impact sur la vie politique du pays, en accord avec les attentes de la société civile brésilienne;
- Diffuser des pratiques éthiques dans les affaires, pour que la corruption ne soit plus considérée comme un moyen de réussite économique;

- Participer à l'éradication des pratiques immorales et illégales, par l'engagement d'un nombre croissant d'entreprises et d'organisations dans la lutte contre la corruption.

## 2. PRINCIPES DE BASE DU MODÈLE

Les entreprises et associations qui signent le « Business Pact for Integrity and Against Corruption » s'engagent à respecter des principes et mettre en œuvre des directives concrètes, qui ont pour but d'éliminer la corruption en leur sein.

Les principes sont assez généraux et concernent :

- La connaissance en interne des lois concernant la corruption, la fraude aux appels d'offres, les crimes contre l'économie et les impôts et les limites et moyens de contribution aux campagnes politiques;
- La diffusion, l'apport de conseils et la réponse aux questions concernant les principes juridiques applicables aux activités de l'entreprise;
- La mise en place de pratiques éthiques et intègres pour toute personne ou organisation agissant au nom ou pour le profit d'un signataire, sous la forme des interdictions suivantes :
  - Ne pas accepter ou donner des pots-de-vin à un agent du gouvernement;
  - Ne pas verser des contributions à une campagne politique pour obtenir un avantage quelconque ou éviter des représailles;
  - Ne pas recourir à une pratique immorale ou non éthique avec des fonctionnaires.
- La diffusion en externe des principes du Pacte à d'autres entités économiques ou associations auxquelles les signataires sont liés;
- La collaboration avec le gouvernement dans toute enquête concernant une irrégularité potentielle, la violation de la loi ou des principes éthiques énoncés dans ce Pacte;
- La prise d'initiatives pour qu'un nombre croissant d'entreprises et d'organisations puissent signer le Pacte.

## 3. MISE EN PLACE DU MODÈLE

Les entreprises et associations signataires doivent mettre en place des actions concrètes pour respecter les principes du Pacte. Elles s'engagent à :

- Mettre en place des procédures internes de diffusion et d'explication des lois anti-corruption, surtout de celles qui réglementent les relations entre le secteur public et le secteur privé;
- Communiquer et appliquer des lois internes : codes de conduite/programme d'intégrité;
- Mettre en œuvre un programme de formation sur les règles internes;
- Mettre en place un système pour vérifier le respect des règles internes;
- Adopter un système financier qui permet d'individualiser les différents types de revenus, de dépenses et de coûts et qui est efficace pour prévenir et détecter les paiements qui violent les règles internes (versement de pots-de-vin);
- Faire des contributions aux campagnes politiques dans les limites strictes de la loi;
- Vérifier que l'enregistrement des sommes versées est correct et dénoncer toute irrégularité détectée;
- Mettre en œuvre des mécanismes internes permettant de vérifier et de prouver le caractère raisonnable des paiements effectués à des représentants de l'administration;
- Fournir des outils permettant de prévenir et de détecter toute tentative de contournement des règles éthiques en matière de pratiques avec les fonctionnaires par des ruses ou des moyens indirects;
- Mettre à disposition du gouvernement les registres et dossiers, indépendamment d'une ordonnance de la cour, en cas d'enquête;

#### 4. COMMUNICATION

La communication est réalisée par les entreprises signataires et par le Conseil de Mobilisation, de façon à faire connaître le Pacte et pour qu'un nombre croissant d'entreprises s'engagent.

#### 5. VÉRIFICATION DE L'APPLICATION DU MODÈLE

Les entreprises signataires doivent participer chaque année à une plateforme de surveillance virtuelle, en communiquant 4 types de renseignements :

- Normatifs : documents, règles et procédures existantes;
- Éducation : Guide pratique pour les employés adopté;
- Communication : procédures et pratiques de communication adoptées;
- Mécanismes pour assurer le respect des normes.

Cette plateforme permet un suivi de leurs engagements, de donner de la visibilité et de la transparence à leurs pratiques et de les référencer, d'effectuer un diagnostic sur l'ensemble des sociétés signataires et de fournir un rapport individuel pour guider l'évolution de chaque société en matière d'intégrité.

## 6. PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

Organisateurs du pacte : Institut Ethos, Patri (société d'observation des relations gouvernementales brésiliennes), Programme des Nations-Unies pour le Développement du Brésil, Office des Nations-Unies contre le Drogue et le Crime, Pacte Mondial des Nations-Unies, Forum économique mondial et le secrétariat général du « Pacte contre la Corruption ».

Ils se sont engagées à créer et rendre disponibles sur leur site internet des outils pour aider les sociétés à mettre en œuvre les directives du Pacte (modèles de politiques d'intégrité et de codes d'éthique, outils pour la mise en place et la gestion des engagements, exemples de bonnes pratiques...), et encourager les entités qui soutiennent les petites entreprises à mettre en place des systèmes pour guider celles-ci lors de la signature et de l'application du Pacte.

Groupe de travail permanent (24 membres) : Il se réunit chaque mois, et est constitué d'entrepreneurs, de cadres, de directeurs d'entreprises et de personnes morales. Son rôle est d'élaborer des stratégies pour soutenir les signataires dans la mise en place de politiques pour promouvoir l'intégrité et lutter contre la corruption, de mobiliser des sociétés à but non-lucratif et d'autres entités. Il a ainsi été créé pour renforcer l'application des principes énoncés dans le Pacte.

Conseil de mobilisation (30 membres) : Entités engagées dans la mobilisation pour un marché plus équitable et dans le combat contre la corruption (associations commerciales, coopératives...), qui agissent pour qu'un nombre croissant d'entreprises et d'organisations puissent signer le Pacte.

### **IMPACTS RÉELS SUITE À L'IMPLANTATION DU MODÈLE :**

-Évolution de l'IPC après l'instauration du Pacte : après avoir enregistré un Indice de Perception de la Corruption moyen de 3,8 (de 1998 à 2005), le Brésil a en 2006 un IPC égal à 3,3, IPC qui descend même jusqu'à 2,8 en 2009. Le Pacte n'a donc pas permis d'améliorer le degré de corruption perçue au Brésil. Aucun autre indicateur n'a été trouvé pour estimer les impacts réels du Pacte d'Intégrité sur la corruption au Brésil. L'IPC seul ne permet pas de conclure à un échec avéré du Pacte sur la corruption.

## 1.3 FICHE 2 : EMB ETHIKMANAGEMENT DES BAUWIRTSCHAFT (ALLEMAGNE)

**PAYS :** Allemagne, Bavière

**SECTEUR CONCERNÉ :** Industrie de la construction (87 membres).

Créé par l'Association de l'Industrie de la Construction Bavaroise en 1996.

**TYPE DE MODÈLE :** Initiative à long-terme avec certification externe (une vérification du respect des principes se fait par un audit externe, les membres peuvent être exclus s'ils n'obtiennent pas ou s'ils perdent leur certification).

### **CONTEXTE ET CADRE RÉGLEMENTAIRE :**

Contexte : Nombreux scandales dans l'industrie de la construction bavaroise.

Cadre réglementaire pour l'attribution des marchés publics en Allemagne :

En Allemagne, les règles des marchés publics sont ceux qui s'appliquent en droit européen. Ainsi

- Au-dessus des seuils de procédure formalisée (130 000 € ou 200 000 € pour les fournitures et services, 5 000 000 € pour les travaux), l'appel d'offre est la procédure de droit commun. Dans ce cas, le contrat est attribué à l'adjudication économiquement la plus avantageuse, c'est-à-dire déterminée en fonction du prix, de la qualité et de divers critères selon le contrat en question. L'évaluation des critères est obligatoire, bien que pas toujours publiée dans l'avis d'adjudication. Le fournisseur peut être sélectionné par exemple selon son expertise, sa capacité financière, la valeur technique, ses performances en matière de protection de l'environnement, le service après-vente, etc. Conformément au principe de concurrence ouverte, autant de postulants que possible doivent pouvoir poser leur candidature.
- En deçà des seuils énoncés plus haut, l'acheteur a le choix entre la procédure adaptée, l'appel d'offre, la procédure négociée, ou le dialogue compétitif.

### **DESCRIPTION DU MODÈLE :**

#### **1. OBJECTIFS VISÉS**

- Garantir la conformité à la loi et l'intégrité de l'entreprise;

- Favoriser la mise en place d'une culture d'entreprise et de gestion éthique basée sur des valeurs fondamentales propres à chacune;
- Améliorer la crédibilité, la réputation des entreprises et ainsi de l'industrie de la construction;
- Apporter une sécurité juridique à l'entreprise;
- Augmenter la performance, la rentabilité et l'attractivité des entreprises.

## 2. PRINCIPES DE BASE DU MODÈLE

L'approche de l'EMB se base sur un modèle de Management par la Valeur (MV), dont les caractéristiques se rapprochent de celles du Système de Management par les Valeurs (annexe 1). Il en résulte deux perspectives :

- Un management de la conformité et de la légalité, basé sur le respect de règles et de normes externes;
- L'identification et l'orientation éthique, soit la mise en place d'un système de valeurs propres à l'entreprise.

Le Management par la Valeur de l'EMB n'est pas seulement une initiative efficace pour la prévention de la corruption et le rétablissement de la réputation de l'industrie de la construction bavaroise, mais c'est aussi une approche globale de gestion d'une entreprise, axée sur la mise en place de valeurs.

## 3. MISE EN PLACE DU MODÈLE

-Codification des valeurs fondamentales de la société qui régissent ses actions internes et externes et ses relations avec les différentes parties prenantes (clients, partenaires, sous-traitants, fournisseurs, employés, etc.).

Le document doit contenir des déclarations claires sur l'intégrité de l'entreprise, c'est-à-dire au moins sa conformité à la loi et le traitement équitable de ses partenaires d'affaires, ainsi que les valeurs qui la caractérisent : valeurs morales (transparence, fiabilité, confiance par exemple), ou encore valeurs de performance.

Cette déclaration des valeurs permet à l'entreprise d'exprimer la manière dont elle conçoit ses activités commerciales, et elle peut l'aider à se forger une identité propre basée sur ses valeurs et à accroître sa crédibilité auprès de ses partenaires.

#### -Mise en œuvre :

- Mise en pratique de la déclaration des valeurs par l'élaboration de règles de conduite spécifiques à l'entreprise (concerne par exemple les domaines de l'intégrité, du respect de la loi, du rejet des accords restrictifs avec les différents partenaires);
- Communication de la déclaration des valeurs et des règles de comportement en interne et en externe (à l'ensemble des collaborateurs concernés);
- Formation du personnel, en particulier au sein des secteurs et fonctions sensibles de l'entreprise (par ex. direction commerciale, achats, audit interne), pour qu'il connaisse et applique la législation en vigueur, ainsi que le contenu et les directives du système de Management par la Valeur;
- Information et conseil pour les collaborateurs et les cadres dirigeants en situation conflictuelle.

#### -Organisation :

- Direction de l'entreprise : responsable de la mise en œuvre du MV, de la prise de décisions dans les situations de conflit. Elle doit aussi garantir les ressources humaines et matérielles nécessaires.
- Chef de projet : responsable de l'intégration stratégique du MV, de sa mise en œuvre opérationnelle auprès des employés et de la résolution des conflits qui y sont associés. Cette fonction est normalement exercée par un membre de la direction mais elle peut être déléguée selon la taille et le type de l'entreprise.

#### **4. COMMUNICATION**

Les entreprises membres doivent communiquer en externe, à l'ensemble de leurs partenaires, leur déclaration de valeurs. Cela permet de faire connaître au public leurs engagements.

#### **5. VÉRIFICATION DE L'APPLICATION DU MODÈLE**

Pour que l'entreprise puisse être certifiée membre de l'EMB, un audit externe est réalisé : vérification de l'application des règles de conduite dans l'entreprise, puis présentation des résultats à un comité externe d'audit. Si l'audit est concluant, l'entreprise recevra la certification de l'EMB, garantissant qu'elle respecte les principes et directives du modèle. Un audit sera ensuite réalisé chaque année, pour



vérifier que l'entreprise continue de respecter ses engagements. Dans le cas contraire, elle pourra être exclue.

Un autocontrôle interne doit aussi être mis en place pour vérifier l'application effective des valeurs fondamentales et des normes de conduite, au sein d'une certaine culture d'entreprise. La direction de l'entreprise doit s'informer au moins annuellement de cette mise en œuvre.

## 6. PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

-Conseil pour la construction du modèle de Management par la Valeur de l'EMB : environ 5 membres, dont un sénateur.

-Comité d'audit, présidé par le président de la Haute Cour régionale de Munich et de la Cour constitutionnelle de Bavière.

### IMPACTS RÉELS SUITE À L'IMPLANTATION DU MODÈLE :

Au sein des entreprises, impact positif du système sur :

- L'identification des employés avec les intérêts de l'entreprise : mise en place d'une culture d'entreprise basée sur les valeurs codifiées, créant une forte identité visuelle;
- L'intégrité : meilleure gestion des risques de corruption, grâce à la prévention des actes illicites, à la surveillance interne et à l'engagement de la direction;
- La communication et la transparence de l'information;
- La perception indépendante des responsabilités;
- La motivation et la satisfaction au sein des employés (rétention de personnel et incitatif à attirer de nouveaux employés)
- La sécurité juridique en interne et dans tous les types de contacts d'affaires.

Lorsque l'EMB a été créée en 1996, elle regroupait 12 membres fondateurs. En 2014, le programme regroupe 87 membres indépendants.

Avec les différentes parties prenantes, réussite au niveau de l'acceptation et de la reconnaissance dans la sphère politique, l'administration, les différents clients et différents milieux professionnels :

- Le MV est de plus en plus demandé par les clients privés et publics dans les appels d'offres et pour classer les fournisseurs car il représente une preuve de crédibilité;

- La relation avec les sous-traitants et fournisseurs est plus facile et grâce aux normes de comportement;
- La réputation des entreprises et donc de l'industrie de la construction bavaroise a été améliorée, grâce à la mise en place de valeurs éthiques et à la communication.

Quelques exemples viennent étayer ces informations :

- Dans la pré-qualification de la « Deutsche Bahn AG » au stade questionnaire I, l'audit de l'EMB est reconnu comme une preuve de la prise de mesures en prévention de la corruption dans l'entreprise.
- Dans la politique anti-corruption bavaroise révisée en Avril 2004, les mesures de l'EMB prises dans le cadre d'une gestion éthique sont jugées appropriées pour obtenir une réadmission aux marchés publics après avoir été exclu.
- Le procureur général de Hambourg estime que la mise en place du MV est l'approche la plus prometteuse pour lutter contre la corruption.

Au vu des effets positifs du MV, la Fédération centrale de l'industrie de la construction allemande, basée à Berlin, a décidé d'étendre le modèle bavarois à l'ensemble de l'Allemagne. L'initiative a été lancée en mars 2007.

## 1.4 FICHE 3: THE INTEGRITY PACT AT BERLIN AIRPORT (ALLEMAGNE)

**PAYS** : Allemagne, Berlin

**SECTEUR CONCERNÉ** : Ce Pacte touche un projet spécifique, les travaux d'agrandissement de l'aéroport Schönefeld à Berlin, et non un secteur en particulier.

**TYPE DE MODÈLE** : Initiative à court-terme avec certification externe (Pacte d'Intégrité de Transparency International).

### **CONTEXTE** :

Au début des années 1990, le gouvernement allemand et les États de Berlin et Brandenburg décident de réaliser d'importants travaux à l'aéroport de Schönefeld pour l'agrandir et le moderniser : ajout de pistes, construction d'un nouveau terminal et d'autres infrastructures. A cause de nombreuses résistances, le projet est longtemps retardé et il est finalement repris en main par les autorités en 2004. Les 3 autorités publiques forment pour cela une entreprise privée, la Flughafen Berlin-Schönefeld (FBS). Le coût du projet est estimé à 2,4 milliards de dollars.

En 1995, des allégations de corruption avaient été faites dans les médias et avaient hanté toutes les étapes du processus, obligeant les autorités à apporter de nombreuses modifications au niveau de la structure administrative et financière du projet. En 2001, tous les accords du projet avaient été annulés à cause de ces allégations : de nombreuses parties prenantes (investisseurs, entrepreneurs...) avaient été suspectés d'avoir employé des méthodes de corruption.

En 2004, pour éviter tout risque de corruption, la direction de FBS prend contact avec Transparency International Deutschland (TI-D), qui lui conseille de mettre en place un Pacte d'Intégrité.

### **DESCRIPTION DU MODÈLE** :

#### **1. OBJECTIFS VISÉS**

- Lutter contre la corruption aux stades d'appels d'offres, d'octroi des contrats et tout au long de leur exécution dans le projet d'agrandissement de l'aéroport Schönefeld;
- Garantir la mise en place de procédures propres et intègres;
- Garantir l'égalité des chances des différents soumissionnaires;

- Réduire le risque de dépassement de coûts des contrats;
- Mettre en place une action proactive par la dissuasion due aux sanctions applicables dès le moment de l'appel d'offres, plutôt qu'après l'attribution du contrat;
- Fournir une assurance indépendante tout au long de la phase d'exécution du contrat ainsi que pendant la phase d'appel d'offres;
- Améliorer la transparence et l'accès aux informations, et renforcer ainsi la confiance du public et des soumissionnaires.

## 2. PRINCIPES DE BASE DU MODÈLE

Les Pactes d'Intégrité lient ensemble les soumissionnaires et le gouvernement dans un contrat afin de réduire les possibilités de corruption pendant et après un appel d'offres public, pour tous types de contrats de biens et de services.

Les éléments essentiels du contrat sont les suivants :

- Engagement des soumissionnaires à ne pas offrir de pots-de-vin pour obtenir le contrat;
- Engagement du gouvernement garantissant que les fonctionnaires ne vont pas offrir ou accepter de pots-de-vin;
- Engagement de chaque soumissionnaire à divulguer tous les paiements effectués dans le cadre du marché en question, ainsi que d'autres détails les concernant;
- Les soumissionnaires sont priés d'avoir un code de conduite des entreprises (rejetant clairement l'utilisation de pots de vin et autres comportements contraires à l'éthique) et un programme de conformité pour la mise en œuvre d'un code de conduite dans toute l'entreprise;
- L'utilisation de l'arbitrage en tant que mécanisme pour résoudre les conflits et en tant qu'instance pour imposer des sanctions;
- Une préannonce des sanctions applicables en cas de violation par un soumissionnaire de ses engagements, y compris (tout ou partie):
  - le renoncement ou la perte du contrat,
  - la responsabilité pour les dommages causés aux autres soumissionnaires,
  - l'exclusion du contrevenant pour une période de temps appropriée.
 Les soumissionnaires acceptent ces sanctions potentielles en signant le contrat.

- Un système de surveillance indépendant externe, qui doit avoir accès à toutes les réunions et à tous les documents sans restriction, et qui peut être réalisé avec la participation de la société civile active ou de toute autre structure indépendante, responsable et crédible.

Il est dans ce cas fortement recommandé car les entrepreneurs soupçonnés de corruption dans le précédent appel d'offres pourraient soumissionner de nouveau. Le système de surveillance représente alors un bouclier contre le contournement potentiel des procédures légales.

Les Pactes d'Intégrité sont pour la plupart appliqués à l'étape d'appels d'offres. Cependant, l'engagement reste en vigueur pour le soumissionnaire retenu jusqu'à ce que le contrat ait été pleinement exécuté.

### 3. MISE EN PLACE DU MODÈLE

La mise en œuvre du Pacte a été réalisée par FBS, avec le soutien de TI-D car FBS dispose de moyens suffisants et car cela a permis de ne pas impliquer trop de parties prenantes externes.

#### ➤ Réalisation du contrat

Le contrat du Pacte d'Intégrité a d'abord été réalisé par FBS et TI-D, en reprenant les éléments de base d'un Pacte d'Intégrité énoncés précédemment, et en les adaptant au contexte légal de l'Allemagne.

Il s'agit ici d'un document obligatoire standard, c'est-à-dire qu'il reste le même pour tous les soumissionnaires, dans toutes les procédures contractuelles. Vu le nombre important de contrats à signer, il aurait en effet été impossible de négocier le contenu du Pacte avec tous les soumissionnaires. Il a ainsi été facile de réagir aux demandes de modifications du contrat faites par quelques uns.

#### ➤ Division du travail en différents appels d'offres

Le travail à réaliser pour mener à bien ce projet été divisé en 5 parties : planification, construction du terminal et des immeubles de service, ingénierie civile, infrastructures techniques et pistes. Chaque partie a été sous-divisée pour les besoins du marché en plus petits appels d'offres, soit 45 parties en tout, chacune obtenue par un processus de soumission individuel. Ce découpage a été réalisé de façon à donner accès aux appels d'offres à des entreprises de tailles moyennes et à de grosses entreprises, en évitant les entreprises trop petites car elles n'ont pas la capacité de gérer un projet si important. Une agence a été créée par FBS et la chambre de Commerce pour conseiller et assister les moyennes entreprises dans le processus de soumission aux appels d'offres.

Le Pacte d'Intégrité couvre ainsi toutes les phases du projet. Il concerne les fournisseurs, les entreprises de construction, les planificateurs, les ingénieurs et les consultants.

➤ Conditions pour soumissionner aux appels d'offres

Chaque entreprise désirant soumissionner aux appels d'offres doit d'abord signer le contrat la reliant au FBS, et donc s'engager à respecter les principes énoncés et accepter les sanctions prévues en cas de violation du contrat. Si un soumissionnaire refuse de signer, il ne sera pas autorisé à participer à l'appel d'offres.

Cependant, le Pacte d'Intégrité ne doit pas être considéré comme une menace, mais comme un outil pour la réussite du projet, qui aide chaque entreprise à faire son travail dans les temps et sans dépassement de coût : il permet d'établir un partenariat entre les signataires et d'aligner leurs intérêts.

➤ Traitement équitable des soumissionnaires

FBS a mis en place des actions sur le principe du traitement égal de tous les soumissionnaires : pour répondre à leurs questions, des réunions ont été réalisées, au cours desquelles toutes les questions et toutes les réponses sont partagées avec l'ensemble des parties prenantes. En effet, celles-ci sont diffusées en temps réel sur un écran pendant la réunion et, à la fin, chaque participant peut en obtenir une copie et ceux qui n'étaient pas présents y auront accès par internet.

#### 4. COMMUNICATION

FBS s'est beaucoup investi dans la communication du Pacte : des présentations du projet régulières devant la Chambre du Commerce et d'autres associations industrielles. Ces sessions d'information ont surtout eu lieu au début du processus d'appels d'offres.

Le surveillant externe est aussi chargé d'expliquer le Pacte aux soumissionnaires potentiels.

En ce qui concerne la communication avec le public, des rapports de surveillance ont été relayés au public. De plus, les informations importantes sont communiquées aux médias par FBS, comme le choix du surveillant externe.

#### 5. VÉRIFICATION DE L'APPLICATION DU MODÈLE

Elle est faite par FBS et le surveillant externe. Un contrat a ainsi été signé entre les 2, garantissant au surveillant l'accès aux informations et aux ressources.

En cas de violation du Pacte d'Intégrité, les soumissionnaires devront verser 3% de la valeur du contrat, allant jusqu'à 50 000 euros. De plus, l'autorité a le droit d'exclure un soumissionnaire du processus d'appels d'offres et même, en cas de faute grave, de l'exclure des appels d'offres suivants. La somme à verser peut être augmentée jusqu'à 5% de la valeur du contrat en cas de violation du Pacte après l'obtention du contrat. Dans ce cas, le contrat peut être annulé et, en cas de faute grave, le soumissionnaire peut être exclu des appels d'offres suivants. De plus, en cas de violation du Pacte, le surveillant externe le notifie au procureur.

## **6. PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES**

Transparency International Deutschland : initiateur du projet, il a participé au développement du modèle du Pacte d'Intégrité de Schönefeld.

FBS : société privée qui appartient à 3 autorités publiques (République Fédérale d'Allemagne et les États de Berlin et Brandenburg), ayant comme président du Conseil de Surveillance le maire de Berlin. Elle a participé à l'élaboration du modèle du Pacte d'Intégrité de Schönefeld.

Le surveillant : choisi par concertation entre TI-D et FBS, c'est un responsable des marchés publics à la retraite de Berlin, avec un dossier impeccable et très engagé pour promouvoir l'intégrité. Il est devenu un membre du TI-D avant d'accepter la mission de surveillance. Son indépendance totale vis-à-vis des différentes parties prenantes a pu être vérifiée dans les rapports, remis à FBD, TI-D, aux soumissionnaires et aux autres autorités berlinoises.

### **IMPACTS RÉELS SUITE À L'IMPLANTATION DU MODÈLE :**

Impact sur le projet : L'application du Pacte d'Intégrité n'a pas causé de retard dans le projet. La surveillance externe a permis de protéger le processus et d'éviter les conflits avec les soumissionnaires.

Impact sur les soumissionnaires : Sur 1000 soumissionnaires, pas une seule plainte n'a été déposée devant les tribunaux. Seuls 8 soumissionnaires ont demandé des modifications ou exprimé leur insatisfaction, et seulement 2 cas ont été résolus par la Chambre du Commerce, plutôt que par FBS. Aucun de ces cas n'était lié à la corruption.

## 1.5 FICHE 4 : PACTO ETICO COMERCIAL (PARAGUAY)

**PAYS :** Paraguay

**SECTEUR CONCERNÉ :** Tous types d'entreprises

**TYPE DE MODÈLE :** Initiative à long-terme avec certification externe

### **CONTEXTE ET CADRE RÉGLEMENTAIRE :**

-En 2004, le Paraguay occupait la 6<sup>ème</sup> place des pays les plus corrompus du monde d'après Transparency International, avec un Indice de Perception de la Corruption de 1,9 sur une échelle de 0 à 10 (0 indiquant le degré de perception de la corruption le plus élevé).

-Corruption importante dans les domaines de :

- La politique, où la corruption représente un obstacle majeur à la mise en place d'institutions démocratiques plus fortes;
- L'économie, où la corruption fait obstacle au développement économique du pays.

Le Pacto Etico Comercial (PEC) a été créé en juin 2005.

### **DESCRIPTION DU MODÈLE :**

#### **1. OBJECTIFS VISÉS**

- Que les entreprises puissent développer leur propre Programme d'Éthique matérialisé par un Code de Conduite pour les aider à :
  - Organiser l'entreprise de façon formelle en incorporant des acteurs internes et externes dans le processus, et, par conséquent, améliorer le fonctionnement de l'entreprise de manière efficace, faire des bénéfices et contribuer au progrès global de toutes les parties prenantes au niveau politique, économique, social et technologique;
  - Mettre en place des réformes sociales avec responsabilité économique et des réformes économiques avec responsabilité sociale;
  - Générer une synergie entre les entreprises qui veulent prendre part au changement, en travaillant ensemble pour la formalisation du secteur privé à travers l'application du



Code d'Éthique (manuel sur la gestion d'une entreprises responsable, réalisé par le PEC) et en créant un système de vérification de la conformité des processus établis.

- Diffuser les concepts et les principes de l'éthique des affaires dans les entreprises, les universités, les institutions publiques et les organisations de la société civile.

## 2. PRINCIPES DE BASE DU MODÈLE

- **Les Principes fondamentaux** du Pacte d'Éthique Commerciale sont les suivants:

- Principes éthiques dans les relations personnelles et professionnelles ;
- Gestion d'entreprise et responsabilité : dispositifs internes de suivi et d'audit des pratiques éthiques, mécanismes de collecte d'informations sur les violations du programme, tenue d'une comptabilité précise, documentée et contrôlée, interdiction pour le dirigeant de participer à une action frauduleuse ou douteuse (acceptation de cadeaux dépassant leur valeur nominale...), de se placer en situation de conflit d'intérêt, d'utiliser sa position à des fins personnelles, obligation d'informer de tout soupçon de violation des règles, et enfin gestion appropriée et protection de l'information.
- Relations de l'entreprise avec les employés : Encourager le travail d'équipe, traitement juste et équitable, refus de la discrimination et du harcèlement et maintien des normes appropriées dans les domaines de la santé et de la sécurité.
- Relations avec les autres entreprises et les consommateurs : Respect des lois contre le monopole et interdiction de l'entente de non-concurrence entre les entreprises.
- Relation avec la communauté mondiale et responsabilité sociale : Politique d'entreprise visant la protection des personnes et de l'environnement, conduite des affaires responsable socialement.
- Relation avec les autorités gouvernementales : Respect de la loi et interdiction de verser des pots-de-vin à un représentant du gouvernement.
- Prévention des extorsions et de la corruption : méthode d'autorégulation par les entreprises avec la mise en œuvre de codes de déontologie ou de règles de conduite internes. Autorisation à participer à des activités politiques licites et à faire des contributions politiques tant qu'elles ne soient pas reliées à l'entreprise.
- Vérification de l'éthique des décisions prises par les dirigeants (conformité avec la politique de l'entreprise et, dans le cas contraire, réflexion sur les personnes affectées).

- Le Pacte demande en plus aux entreprises la mise en œuvre des éléments suivants :

- Dialogue permanent avec le secteur privé sur le thème de l'éthique des affaires ;
- Formation en éthique des Affaires : « formation du formateur » (enseigner les connaissances et compétences nécessaires aux personnes chargées du programme d'éthique dans leurs entreprises), et programme général de formation pour les employés sous la forme d'un cours intensif concernant les principes de base ;
- Élaboration d'un manuel d'éthique des affaires et d'autres outils de formation;
- Coalition entre le secteur public, la société civile et le secteur privé ;
- Culture d'entreprise basée sur le principe « Agir de façon éthique » : adoption de principes (honnêteté, justice, responsabilité, légalité, performance...) et mise en place d'une bonne gouvernance d'entreprise de manière durable, d'un ensemble de principes et d'actions concrètes et établissement de processus de surveillance soumis à des contrôles internes et externes.
- Mécanisme d'évaluation et de certification d'un comportement éthique dans les affaires : consentement à présenter officiellement et publiquement la façon dont les décisions éthiques sont adoptées et examinées.

### **3. MISE EN PLACE DU MODÈLE**

Il est recommandé par le Pacte de suivre les étapes suivantes pour identifier les problèmes de l'entreprise et mettre en place un plan d'action:

1. Comparaison de la situation idéale avec la situation réelle de l'entreprise;
2. Identification et examen des activités à risque au sein de l'entreprise : comptabilité, relations patron-syndicats, origine des ressources de l'entreprise, concurrence et marché, professionnalisme (statut, capacités, efficacité);
3. Sincérité éthique : assumer et exposer les défaillances, les écarts de conduite et l'engagement à les corriger;
4. Élaboration d'un plan de travail : budget et heures de travail à investir pour les changements, perspectives de changement pour chaque problème identifié, solutions planifiées, recherche d'un soutien extérieur pour analyser et développer des solutions, mise en commun des problèmes générés par le changement de conduite et informatisation du processus pour créer des forums de discussion;

5. Évaluation du rendement : révisions périodiques, contrôles de qualité concernant le respect des normes de conduite.

De plus, l'entreprise doit mettre en place et appliquer son propre Code de Conduite et veiller à sa communication. Celui-ci doit reprendre les Principes fondamentaux du Pacte, ainsi que des actions concrètes de bonne gouvernance d'entreprise.

L'entreprise doit aussi mettre en œuvre des actions concrètes pour instaurer une culture éthique solide :

- Former une équipe chargée de publier, promouvoir et mettre en œuvre les Principes et les Codes de Conduite auprès de l'ensemble du personnel;
- Se lancer dans des processus de certification;
- Créer des normes et des processus de contrôle (ou contrôle manuel lorsqu'ils n'existent pas);
- Mettre en place un processus pour encourager la mise en œuvre de pratiques éthiques dans les activités commerciales (évaluations officielles par exemple);
- Mettre en œuvre des moyens internes de communication sur l'élaboration du processus et son contrôle avec les actionnaires, les dirigeants et le personnel;
- Construire des programmes efficaces de formation et de perfectionnement du personnel, ainsi que des programmes de promotion, pour encourager les personnes méritantes;
- Enregistrement précis de toutes les transactions, établissement de registres comptables accompagnés de pièces justificatives de l'opération.

#### 4. COMMUNICATION

De nombreuses présentations ont été faites à des publics différents par le Directeur général du Pacte.

De plus, le Comité de communication a conçu et réalisé de nouveaux outils de communication : nouveau logo; dossiers institutionnels; enveloppes, papier à lettres et cartes de visite pour chaque Directeur; réédition d'un livre qui contient les huit principes d'éthique des affaires; affiche résumant les bénéfices d'une gestion éthique pour une entreprise.

Des outils pour l'auto-évaluation des entreprises sont aussi disponibles sur le site internet du PEC : questions concernant les principes de base.

## 5. VÉRIFICATION DE L'APPLICATION DU MODÈLE

La vérification de la conformité des procédures, de l'efficacité des contrôles mis en place et l'identification des lacunes potentielles de contrôle se fait par le processus de suivi et d'audit interne et par la mise en œuvre d'un système d'audit externe. L'audit concerne les relations de la société avec tous les acteurs internes et externes tels que les clients, les fournisseurs, les employés, les actionnaires et les relations avec les agents de la Fonction Publique.

Cela implique des exigences de coopération de tous les employés, l'interdiction de faire de fausses déclarations aux auditeurs et d'interférer avec le processus de vérification, l'obligation de communiquer au dispositif interne de suivi et d'audit les informations sur des fonds ou actifs non enregistrés ou sur tout acte interdit.

Un manuel doit contenir des informations détaillées sur les contrôles internes dans chaque section de la société.

## 6. PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES : LES COMITÉS DE TRAVAIL

Comité de formation : il doit développer 8 ateliers de formation et des conférences et il travaille en collaboration avec les 40 entreprises les plus avancées dans le processus pour établir une liste des changements à mettre en œuvre pour qu'elles puissent réussir leur audit.

Il s'occupe aussi de la rédaction et de la publication d'un manuel d'aide pour rédiger des Codes de conduite.

Comité d'audit

Comité de communication : chargé de la communication du PEC.

Comité des affaires internationales : en charge des relations publiques du PEC, de la promotion des entreprises qui ont signé le Pacte et de la sensibilisation des institutions clés.

Comité des finances : en charge du contrôle financier et des projets de financement du Pacte.

## IMPACTS RÉELS SUITE À L'IMPLANTATION DU MODÈLE :

En 2010 :

- 145 entreprises engagées à respecter les principes fondamentaux de l'éthique des affaires (principes du Pacte)

- 100 entreprises ont soumis leurs documents de base pour qu'ils soient étudiés : preuves de transparence et du respect de la loi de l'entreprise
- 80 entreprises sont en cours de rédaction de leur propre Code de conduite et ont participé aux ateliers de formation
- 15 entreprises ont fini de rédiger leur Code et l'ont diffusé
- 4 entreprises ont été certifiées

En 2006, l'Indice de Perception de la Corruption est de 2.6, ce qui représente une progression importante par rapport à 2004.

## 1.6 FICHE 5 : PROGRAMME DE NORMES D'IMAGINE CANADA

**PAYS :** Canada

**SECTEUR CONCERNÉ :** Les organismes de bienfaisance et les Organismes Sans But Lucratif (OSBL).

**TYPE DE MODÈLE :** Initiative à long-terme avec certification externe

### **CONTEXTE :**

De 2008 à 2009, on observe une baisse des dons au Canada d'un peu moins de 6 % en termes réels. Cette baisse s'explique par la baisse simultanée du nombre de contribuables déclarant des dons et de la valeur de leurs dons. Près de 200 000 contribuables de moins ont déclaré des dons en 2009 qu'en 2008 et la valeur moyenne de leurs dons a diminué de plus de 30 \$ en termes nominaux. Des diminutions simultanées d'une telle importance sont sans précédent depuis le début de l'enregistrement des dons de bienfaisance en 1984. Cette chute est en partie due à l'impact de la crise financière mondiale, qui touche le Canada en 2008.

C'est dans ce contexte qu'Imagine Canada a relancé son Programme du Code d'Éthique en janvier 2008 : outil qui permet aux organismes de bienfaisance de satisfaire aux attentes des donateurs et de se distinguer des autres organismes du secteur. L'inscription au Programme donne le droit d'utiliser la marque de confiance du Code d'éthique, qui indique aux donateurs le respect des normes du Code, relatif à la collecte de fonds et à la responsabilité financière. Le respect du Code d'éthique est contrôlé grâce à un processus fondé sur les plaintes. Plus de 400 organismes de bienfaisance, représentant collectivement plus de 2 milliards de dollars de fonds collectés, ont adhéré au programme du Code d'éthique depuis son lancement.

En 2013, le programme du Code d'Éthique a fusionné avec le nouveau Programme de normes d'Imagine Canada, lancé en mai 2012. Il compte parmi les premiers du genre à l'échelle mondiale.

### **DESCRIPTION DU MODÈLE :**

#### **1. OBJECTIFS VISÉS**

- Promouvoir l'excellence au sein des OSBL grâce à des normes pratiques communes;
- Faire la promotion du rôle et de la contribution des OSBL à la société canadienne;
- Soutenir et renforcer les OSBL afin qu'ils puissent, à leur tour, appuyer les Canadiens et les collectivités qu'ils desservent;

- Aider les OSBL à améliorer leurs pratiques;
- Améliorer la transparence des OSBL dans des domaines fondamentaux;
- Renforcer la confiance du public grâce à un processus d'accréditation volontaire d'examen par les pairs.

## 2. PRINCIPES DE BASE DU MODÈLE

Le modèle se base sur un Programme de normes, qui offre un ensemble de normes communes (73 au total) destinées aux organismes de bienfaisance et sans but lucratif désireux d'accroître leur efficacité dans cinq secteurs primordiaux :

- Gouvernance du conseil d'administration (24 normes),
- Responsabilité financière et transparence (13 normes),
- Collecte de fonds (14 normes),
- Gestion du personnel (13 normes),
- Participation des bénévoles (9 normes).

Ces normes sont régies par le BNQ (Bureau de normalisation du Québec).

Le Programme de normes est d'abord et avant tout une initiative de renforcement des capacités. N'importe quel organisme peut utiliser les normes afin d'améliorer et de surveiller ses pratiques. Des renseignements sur la façon de se conformer aux normes, ainsi que des outils et des ressources visant à aider les organismes à continuer de renforcer leurs pratiques, sont mis à leur disposition gratuitement par Imagine Canada. Les organismes qui souhaitent démontrer publiquement qu'ils se conforment aux normes peuvent participer à un processus d'accréditation volontaire d'examen par les pairs.

## 3. MISE EN PLACE DU MODÈLE

Il y a 3 niveaux pour les normes, qui dépendent du nombre d'employés et des dépenses annuelles de fonctionnement de l'organisme. Les plus petits organismes ont ainsi des normes moins contraignantes à appliquer.

Les principales normes à mettre en place au sein de l'organisme sont les suivantes :

**-Gouvernance du conseil d'administration :**

- Leadership du Conseil d'administration : énoncé de mission révisé régulièrement, mise en place d'un plan stratégique;
- Supervision par le Conseil d'administration : supervision du membre du personnel le plus haut placé dans l'organisme, mise en place d'un processus pour identifier les risques stratégiques et opérationnels, d'un plan pour les atténuer et d'un processus pour veiller à ce que l'organisme se conforme à ses documents exécutifs et aux lois en vigueur;
- Politiques et processus en matière de gouvernance : mise en place d'une stratégie de communication et de consultation des intervenants concernant les réalisations de l'organisme, de codes d'éthique ou de conduite et vérification de leur respect (pas dans les petits organismes), de politiques sur les conflits d'intérêts, d'une politique de confidentialité, de procédures pour permettre de dénoncer les pratiques illégales.

**-Responsabilité financière et transparence :** réalisation et publication d'états financiers conformes et détaillés, surveillance de la performance de l'organisme relativement au budget annuel approuvé par le CA, examen de la rentabilité des programmes de collecte de fonds par le CA, diffusion de l'information sur la rémunération des intervenants, divulgation des coûts liés à la collecte de fonds.

**-Collecte de fonds :** concerne les relations avec les donateurs et les pratiques en matière de collecte de fonds (politiques d'acceptation, de traitement des dons, de communication, intégrité des employés...).

**-Gestion du personnel :**

- Politiques et autres documents : politiques de gestion RH documentées, accessibles aux employés et tenus à jour, structure de rémunérations garantissant l'équité;
- Recrutement, orientation et formation : processus de recrutement objectif, respectueux des droits des personnes, formation et orientation appropriées pour les nouveaux employés;
- Gestion du rendement et développement du personnel : plans de travail, objectifs de rendement précisant les tâches, activités et résultats attendus pour chaque employé.

**-Participation des bénévoles :** mise en place d'une supervision adéquate des bénévoles, de procédures pour définir et soutenir leur participation, de stratégies de recrutement, d'une formation et d'une



orientation appropriées, de mécanismes de rétroaction, d'une reconnaissance et d'une évaluation des contributions.

#### 4. ACCOMPAGNEMENT DE PARTICIPATION

Imagine Canada donne accès gratuitement sur son site Internet aux normes ainsi qu'à une sélection de documents de référence sur la gestion, le développement et la supervision des organismes de bienfaisance et sans but lucratif. Ces documents représentent des ressources essentielles permettant à tout organisme d'adopter indépendamment les normes, sans demander une accréditation.

Des webinaires de formation pour les OSBL sont aussi proposés (séminaires web d'une heure, composés de 45 minutes d'exposé et de 15 minutes de questions/réponses). Ils visent à aider l'organisme à évaluer et minimiser ses risques dans des domaines clés et à le préparer au processus du Programme des normes.

#### 5. COMMUNICATION

Les organismes accrédités peuvent se prévaloir d'une marque de confiance dans leurs communications publiques afin de démontrer que leur travail et leurs politiques se conforment à des normes élevées, établies par un organisme externe. La marque de confiance se présente sous la forme d'un logo, que l'organisme peut par exemple apposer sur son site Internet :



#### 6. VÉRIFICATION DE L'APPLICATION DU MODÈLE

La conformité est surveillée au moyen d'enquêtes sur les plaintes et de vérifications ou contrôles ponctuels sur place de 3 à 5 % des organismes accrédités.

Le processus de traitement des plaintes est le suivant :

- Examen de la plainte par Imagine Canada pour vérifier si elle est justifiée en vertu des normes;

- Recueil d'informations auprès de l'organisme visé et des différentes parties prenantes pour constituer un dossier documentaire complet;
- Examen par le Sous-comité des plaintes, pouvant donner lieu à différentes mesures : rejet de la plainte; formation et échéancier de mise en conformité; avertissement et échéancier de mise en conformité; annulation de la reconnaissance de l'organisme et/ou divulgation publique du nom de l'organisme.

## 7. PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES

Conseil d'administration : composé de bénévoles, nommés par les membres d'Imagine Canada, qui proviennent d'organismes de bienfaisance et sans but lucratif, pour accomplir un mandat renouvelable de 3 ans. Il a la responsabilité légale du Programme de normes, il doit approuver les politiques et procédures du Programme, les frais d'adhésion, le budget, former le Conseil des normes et établir son mandat, et nommer trois personnes qui siègeront à ce Conseil.

Conseil des normes : Son rôle est de surveiller le Programme de normes : il est responsable de formuler des recommandations relativement aux politiques et aux procédures au conseil d'administration, d'approuver les normes et frais de participation, d'établir le mandat du Comité d'examen par les pairs, de nommer ses membres, d'étudier les plaintes et de rendre des décisions à cet égard.

Conseil consultatif : créé pour fournir des conseils stratégiques à Imagine Canada pour que l'organisme accomplisse son travail et sa mission de la meilleure manière et de la plus efficace possible.

Comité d'examen par les pairs : responsable auprès du Conseil des normes de la prise de décisions relatives à l'accréditation au Programme de normes. Chaque pair examinateur doit signer des ententes de confidentialité et de conflit d'intérêts avant d'avoir accès aux demandes. Les candidats doivent être recommandés par le président du conseil d'administration ou le dirigeant d'un organisme de bienfaisance ou OSBL canadien.

Sous-comité des plaintes : composé de 3 membres du Conseil des normes. Il traite les allégations de non-respect des normes portées à son attention par n'importe quelle source.

## 8. PROCESSUS D'ACCREDITATION

Processus en 3 étapes :

- 1) Préparation et présentation de la demande
- 2) Examen par le Comité d'examen par les pairs et approbation de la demande (3-6 mois)
- 3) Processus de conformité et de renouvellement : rapport de conformité annuel, accréditation pour une période de 5 ans.

Des frais de demande (au moment de la présentation de la demande d'accréditation) et de licence (chaque année, de la 1<sup>ère</sup> à la 5<sup>ème</sup> année d'accréditation) sont à payer et ils dépendent de la taille de l'organisme.

### **IMPACTS RÉELS SUITE À L'IMPLANTATION DU MODÈLE :**

En 2013, 82 organismes ont été accrédités par le Programme de normes. D'après les membres du Comité d'examen par les pairs, ces organismes ont fait preuve de conformité aux cinq domaines visés par les normes.

## 1.7 FICHE 6 : ADDIOPIZZO (ITALIE)

**PAYS :** Italie, Sicile

**SECTEURS CONCERNÉS :** Commerçants et entreprises dans de nombreux secteurs d'activités (vendeurs de voitures, de produits alimentaires, de mobilier, de vêtements, restaurants, cafés, entrepreneurs, entreprises de communication, de la santé et du bien-être, de loisirs, de services...)

**TYPE DE MODÈLE :** Coalition certifiée à long-terme

### **CONTEXTE :**

Le pizzo est une forme de racket pratiqué par les mafias italiennes envers les commerçants locaux : c'est le système par lequel la mafia les taxe en échange d'une protection, et qui lui permet de contrôler le territoire.

Le pizzo concerne à peu près 70 % des magasins siciliens et 58 % des entreprises siciliennes. Il est estimé que la Mafia extorque plus de 160 millions d'euros par an à des commerçants ou à des entreprises dans la région de Palerme, et environ dix fois plus pour l'ensemble de la Sicile. Selon l'Université de Palerme, le pizzo s'élève à 457 euros par mois pour un commerce de détail et 578 euros pour les hôtels et restaurants, mais les entreprises de construction sont sollicitées à hauteur de 2 000 euros par mois.

Alors que les Siciliens semblent pour la plupart résignés à cette situation, un groupe de jeunes citoyens pose des autocollants dans toute la ville de Palerme dans la nuit du 29 juin 2004, avec l'inscription « Un peuple entier qui paie le pizzo est un peuple sans dignité ». Ce sera le point de départ d'une prise de conscience collective, qui mènera à la création du comité Addiopizzo en 2004.

### **DESCRIPTION DU MODÈLE :**

#### **1. OBJECTIFS VISÉS**

- Mettre en place des actions concrètes de lutte contre la mafia;
- Sensibiliser les citoyens par une lutte publique et médiatisée;
- Favoriser un changement de conscience et la reconquête sociale du territoire, notamment par une sensibilisation des enfants;
- Créer un réseau de consommateurs et de commerçants qui refusent le racket.

## 2. PRINCIPES DE BASE DU MODÈLE

Addiopizzo est un mouvement ouvert, dynamique, qui se définit comme le porte-parole d'une « révolution culturelle » contre la mafia. Il se compose de l'ensemble des personnes, commerçants et consommateurs en particulier, qui s'identifient avec le message véhiculé par l'association. C'est un mouvement de « consommateurs critiques » : Vittorio Greco, l'un des fondateurs du mouvement, explique que « S'il est vrai que 8 commerçants sur 10 paient l'impôt mafieux, cela veut dire qu'on engraisse Cosa Nostra à chaque achat, d'où l'idée d'organiser un réseau de consommateurs et de commerçants refusant cet état de fait. ».

Le mouvement recueille les signatures de soutien de consommateurs et les adhésions de commerçants et d'entreprises. Le recrutement des commerçants se fait le plus souvent par bouche à oreille. Le nouvel adhérent signe une déclaration écrite formelle de son engagement solennel à ne jamais payer de « pizzo » à la mafia. Les entreprises adhérentes s'opposent ainsi publiquement au racket mafieux.

Les commerçants et les entreprises qui se sont engagés dans le mouvement peuvent être reconnus par la suite par les consommateurs, grâce à différents moyens de communication mis en place par Addiopizzo (voir partie 5). En faisant le choix d'acheter chez ces commerçants, les consommateurs peuvent ainsi arrêter de soutenir la mafia par leurs achats. C'est donc un programme de responsabilité éthique.

## 3. MISE EN PLACE DU MODÈLE

Les actions concrètes pour faire partie du mouvement sont le refus de payer le « pizzo » à la mafia, la dénonciation de toute tentative d'extorsion et le respect de la loi dans l'exercice de l'activité commerciale.

Cependant, il n'y a pas de Code de conduite ou de procédures spécifiques à mettre en place au sein de l'entreprise.

## 4. COMMUNICATION

La communication se fait par différents moyens :

- Communication de la liste des entreprises adhérentes aux consommateurs qui se sont engagés à les soutenir par leurs achats, sous la forme qu'ils souhaitent.

- Internet : les commerçants qui adhèrent au programme sont listés sur le site de l'association.
- Logo du programme : il est distribué aux commerçants adhérents pour qu'ils puissent l'afficher sur leur devanture :



## 5. VÉRIFICATION DE L'APPLICATION DU MODÈLE

Aucun processus de vérification du respect de l'engagement n'est mis en place par Addiopizzo.

Mais, en cas de constatation du non-respect, l'entreprise sera retirée de la liste des entreprises à soutenir et de toute communication sur le site internet de l'association.

## 6. PROCESSUS D'ADHÉSION AU PROGRAMME

Addiopizzo convoque l'entité économique qui souhaite adhérer au programme pour une première réunion/audition, au cours de laquelle elle est invitée à présenter l'histoire de l'entreprise et les caractéristiques de son activité économique.

Au cours de cette réunion ou d'une réunion ultérieure, l'association exige que l'entité économique apporte des documents (certificat de constitution, accusations en instance judiciaires, administratives, journalistiques) et/ou toute autre preuve objective de toute nature qui pourrait soutenir l'évaluation pour son adhésion.

Addiopizzo examine ensuite la cohérence des informations fournies et l'association peut aussi, indépendamment de celles-ci, rechercher d'autres éléments sur la personne concernée par consultation de documents publics, des médias et des associations professionnelles. Elle peut aussi demander des informations supplémentaires aux experts de la lutte anti-racket pour éviter toute infiltration mafieuse.

Puis l'association exige de la personne concernée la signature d'une déclaration écrite formelle de l'engagement solennel envers les citoyens/consommateurs à ne pas payer de « pizzo », sous forme directe ou indirecte, ainsi qu'à respecter la loi dans l'exercice de son activité économique. C'est une condition nécessaire pour adhérer au programme et donc faire partie de la liste des entreprises à soutenir.

Après enquête et engagement de l'entité, le résultat est communiqué et, s'il est positif, celle-ci se verra remettre la vignette autocollante du programme, à apposer sur sa devanture.

### **IMPACTS RÉELS SUITE À L'IMPLANTATION DU MODÈLE :**

Les adhésions au programme sont nombreuses depuis sa création :

- 815 commerces et entreprises,
- 10 393 consommateurs,
- 33 producteurs appartenant à la marque « Certificat Addiopizzo » : coopératives qui gèrent les terres confisquées à la mafia, qui produisent toutes sortes de produits alimentaires, etc.
- 36 associations de la région participant au programme,
- 176 écoles impliquées dans la formation anti-racket,
- 3585 messages de solidarité à travers le monde.

Une association qui organise des voyages entièrement anti-mafia, AddiopizzoTravel, a même été créée. Elle fait appel pour les services touristiques (hôtels, restaurants, cars, magasins de souvenirs, etc.) à des structures qui ne paient pas le « pizzo ».

## 1.8 CONCLUSIONS SUR LES EXEMPLES D' ACTIONS COLLECTIVES

Cette analyse a permis d'identifier un ensemble de caractéristiques communes aux modèles d'action collective, qui devraient être prises en considération lors de l'élaboration du modèle spécifique à l'industrie de la construction au Québec :

- un engagement public à la lutte contre la corruption ;
- une déclaration claire des objectifs ;
- des principes et des valeurs de base bien définies (les politiques) ;
- la mise en place de processus d'adhésion, de formation, de communication et de vérification ;
- la tenue d'une documentation de ces processus et de la comptabilité ;
- une vérification du respect de l'engagement ;
- une manière visible d'identifier les participants.

Des spécificités propres à chaque modèle ont aussi été mises en évidence, concernant notamment la vérification de l'application ou encore la communication externe. Chacune devra être étudiée pour déterminer les éléments les plus pertinents et adaptés pour le modèle d'action collective pour lutter contre la corruption dans l'industrie de la construction au Québec.



---

## 2 EXEMPLES DE MODELES DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION ET DE PROGRAMMES D'INTEGRITE IMPLANTES AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

L'étude de modèles d'action collective a été complétée par une étude plus générale, portant sur des programmes destinés à lutter contre la corruption au sein des entreprises. Elle permet de déterminer d'une façon plus détaillée les éléments essentiels qui doivent être intégrés à une société dans le cadre de l'implantation d'un programme efficace.

Cette section détaille des programmes mis en place par deux multinationales, Siemens et ThyssenKrupp, suite à des scandales de corruption. Le programme mis en place par Siemens, en tant qu'exemple de bonne pratique reconnue internationalement pour son efficacité, était évidemment à détailler dans cette étude. Celui mis en place par ThyssenKrupp est très similaire, mais son analyse met l'accent sur d'autres aspects, comme le rôle des managers concernant la mise en œuvre du programme au sein de leur équipe, informations pertinentes pour les responsables de la mise en place du modèle dans les entreprises adhérentes de l'ACQ.

L'étude des programmes de conformité de Siemens et ThyssenKrupp permet de voir les moyens concrets et les outils qui peuvent être mis en place pour lutter contre la corruption au sein d'une entreprise. Cependant, ces programmes ont été mis en place dans des multinationales et non dans des petites entreprises. Or l'ACQ est constituée à 85% de petites entreprises. Il sera donc important d'adapter les outils, les procédures et processus à la taille et aux moyens des entreprises de construction concernées par notre modèle d'action collective.

Une fiche a été rédigée pour chaque entreprise étudiée. Pour la fiche de Siemens, chaque partie du programme de conformité a été détaillée, en précisant les documents sur lesquels s'appuie le système (Charte de bonne conduite dans les affaires, guide pratique), les processus et procédures mis en place et les outils développés. Pour celle de ThyssenKrupp, l'accent a été porté sur l'organisation du programme au sein du groupe, et sur les managers de conformité (rôle et fonction, formation suivie, responsabilité), qui sont responsables de la mise en œuvre du programme au sein de chaque filiale du groupe.

## 2.1 FICHE 7 : SYSTEME DE CONFORMITE MIS EN PLACE DANS L'ENTREPRISE SIEMENS

### CONTEXTE :

De 2006 à 2008, des enquêtes visant Siemens et ses employés ont été menées dans plusieurs pays. Elles concernent des accusations de corruption (pots-de-vin, blanchiment d'argent, fraudes fiscales), des scandales ayant éclaté en 2006. Les enquêtes ont entre autres mis en lumière les affaires suivantes : des membres du Conseil d'Administration ont été accusés d'avoir payé des pots-de-vin d'une valeur totale d'un million de dollars aux hauts fonctionnaires argentins, ce qui inclue deux présidents et des ministres, entre 1996 et 2007, dans le cadre d'un contrat d'un milliard de dollars pour produire des cartes nationales d'identité. Des scandales ont aussi éclaté en Chine, dans le domaine médical et de la construction.

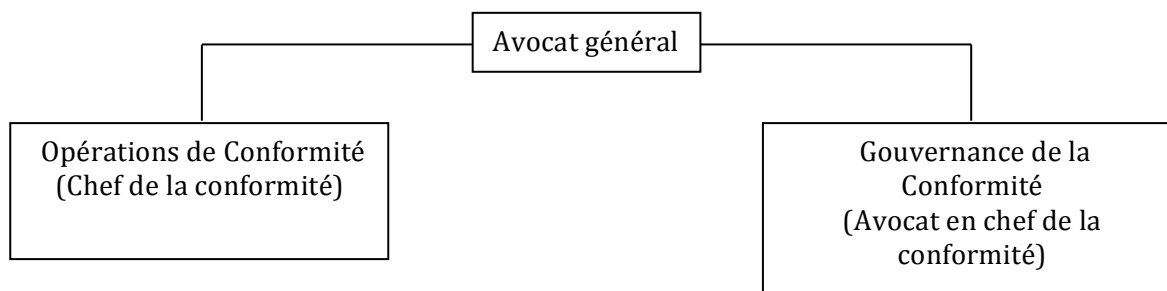
Des enquêtes internes ont aussi été menées et ont révélé 118 cas d'infractions et approximativement 1.3 milliard de caisses noires.

Les conséquences pour Siemens sont très importantes :

- Le Tribunal de Munich lui a infligé une amende de 201 millions d'euros pour « contrôle de gestion insuffisant ».
- La Securities and Exchange Commission (SEC) (organisme fédéral américain de réglementation et de contrôle des marchés financiers) a imposé, après enquête, le règlement d'une amende de 800 millions d'euros pour corruption.
- 203 employés environ ont été renvoyés.
- Siemens a dû réclamer des dommages et intérêts aux anciens membres du Conseil d'Administration.
- L'entreprise a été placée sur liste noire dans plusieurs pays.

Suite à ces scandales de corruption, Siemens a décidé de se doter d'une stratégie pour lutter contre la corruption, en mettant en place un vaste Système de Conformité. L'objectif à court-terme est de minimiser les amendes infligées par la SEC. Mais le Programme de Conformité de Siemens va bien au-delà de ce but à court terme. Il s'agit d'une culture que Siemens veut créer volontairement, et non contrainte et forcée. L'objectif à long terme est ainsi que Siemens devienne numéro un dans le domaine de la conformité et transforme cette stratégie en avantage concurrentiel, notamment dans l'attribution des marchés.

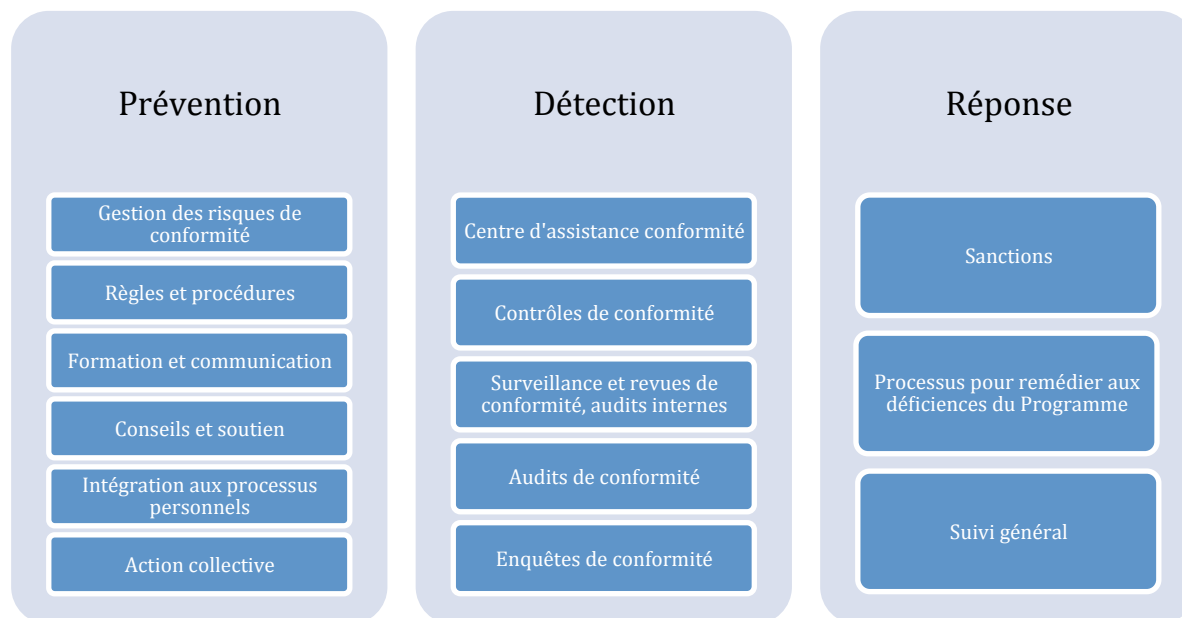
## L'ORGANISATION DE L'ÉQUIPE DE CONFORMITÉ :



Le chef de la conformité (Chief Compliance Officer) s'occupe de la gestion des responsables conformité (Compliance Officer) : il reçoit leurs rapports et prend des décisions concernant leurs tâches et rémunération. L'avocat en chef de la conformité (Chief Counsel Compliance) gère 3 départements : Service Juridique de la Conformité; Enquêtes de Conformité; Processus pour remédier aux déficiences et Prévention des Risques. Son équipe gère le processus entier lié aux violations potentielles de la conformité. Le chef de la conformité et l'avocat en chef de la conformité doivent faire des rapports réguliers au Conseil de Surveillance et au Comité de Direction.

Les responsables conformité sont en charge de toutes les initiatives en matière de conformité au sein de leur domaine de responsabilité. Leurs tâches sont, entre autres, de garantir l'application des règles et procédures, de s'assurer que la formation nécessaire est disponible et suivie et de dispenser les approbations requises. Il y en a un pour chaque Région et chaque Division, qui supervisent les responsables conformité locaux chargés d'apporter leur soutien au niveau de l'entité.

## PROGRAMME DE CONFORMITÉ :



**FIGURE 3 : PROGRAMME DE CONFORMITE DE L'ENTREPRISE SIEMENS**

### 1. PRÉVENTION

#### A. *Gestion des risques de conformité*

Les éléments indispensables pour un système de conformité réussi sont l'analyse des opérations commerciales de l'entreprise, dans le but d'identifier les risques de conformité et de mettre en place des mesures pour les minimiser. C'est pourquoi l'analyse de risques se fait à 2 niveaux :

- Au niveau de chaque entreprise du groupe (depuis 2012) : les chefs de direction et les managers occupant des fonctions clés dans les différentes divisions déterminent chaque année les risques de conformité dans leur division, en coordination avec le responsable conformité concerné. L'étude de risques est réalisée au cours d'ateliers de travail, pour lesquels les participants se préparent en étudiant les stratégies et planifications commerciales, des indicateurs pertinents, les rapports des audits internes et des cas particuliers (enquêtes, contrôles...). Les risques identifiés sont évalués, des mesures pour les minimiser sont définies et la responsabilité pour leur mise en place est énoncée. Les différentes divisions rapportent ensuite les risques pertinents identifiés au service responsable de la gestion des risques au niveau de l'entreprise.

- Au niveau du groupe : Ces analyses sont incorporées à une analyse de risques de conformité au niveau du groupe, dans le but de déterminer le plus rapidement possible des risques de conformité systématiques, globaux et récurrents. Les risques pertinents concernant le groupe sont ensuite rapportés au service chargé de la gestion des risques de Siemens et des mesures sont mises en place pour les minimiser.

### ***B. Règles et procédures***

La Charte de bonne conduite dans les affaires (disponible en annexe 2) est le cœur du Système de Conformité de Siemens. Elle définit les principes fondamentaux de son approche en matière de corruption et de concurrence. Un certain nombre de ces règles traitent des aspects majeurs de la législation en la matière et s'appliquent, de manière générale, aux dirigeants et aux collaborateurs de Siemens et de ses filiales. Les prescriptions et principes généraux valent aussi pour les consultants et autres tierces parties agissant au nom de Siemens, les fournisseurs, les partenaires et autres entités avec lesquelles Siemens traite. De plus, le guide pratique (voir Annexe 4) traite de différents aspects importants comme les partenariats, les dons ou encore les parrainages.

En 2008, l'observation suivante a été faite : la mise en place d'une grande quantité de règles et procédures a eu comme effet de diminuer la confiance des employés plutôt que de les aider. C'est pourquoi, dans les dernières années, les règles ont été simplifiées. Cela concerne notamment la politique concernant les partenaires commerciaux, ou encore des règles sur les cadeaux et services (voir guide pratique en Annexe 4), qui ont été révisées : les employés peuvent ainsi utiliser des « tableaux de bord » qui leur permettent de vérifier eux-mêmes si les invitations, par exemple, requièrent l'approbation d'un manager ou d'un responsable conformité. Ces tableaux sont spécifiques à un pays, ils ne sont pas basés sur des valeurs limites et ils sont valables pour les secteurs privés et publics (ils ne concernent pas les cadeaux et invitations faits aux agents publics, soumis à une autorisation). Ils permettent de responsabiliser les employés et de réduire la bureaucratie.

Par ailleurs, les activités de partenariat, de dons et de parrainage sont enregistrées et approuvées, grâce à l'utilisation d'un outil électronique.

### **C. Formations et autres mesures de communication**

#### **o Formations**

Les formations sont de 2 types : sessions sous forme de cours « en classe » et sessions électroniques. Les formations en classe contiennent une série de cas d'études pratiques et adaptés aux groupes ciblés.

La haute direction prend part à ces formations, ainsi que les managers et les employés occupant les fonctions sensibles (services juridiques, de vente, d'achat et de gestion de projet). La formation est faite régulièrement. De plus, chaque nouvel employé suit un module concernant la conformité le jour de son embauche.

Par ailleurs, tous les nouveaux responsables conformité suivent une session intensive de 4 jours sous forme de cours d'initiation. Les responsables conformité plus expérimentés ont la possibilité de suivre des formations plus détaillées, avec des exercices pratiques.

#### **« Dialogue de conformité » : nouvelle approche pour la formation « en classe »**

Les responsables conformité forment les « top managers » des différentes divisions, qui formeront eux-mêmes leurs managers subordonnés, et ceux-ci formeront leur équipe. La mise en œuvre du concept de « formation du formateur » permet ainsi à l'ensemble de l'Équipe Conformité de donner une formation sans soutien extérieur. Les sessions de formation comprennent des discussions programmées et des réunions en face-à-face, privilégiant le dialogue. Les Divisions sélectionnent le contenu du « Dialogue de Conformité » parmi une liste de modules disponibles au sein du groupe et elles les complètent avec des sujets spécifiques concernant leur domaine d'activités.

#### **o Communication interne**

Les objectifs de la communication interne concernant la Conformité sont les suivants :

- communiquer les règles éthiques de l'entreprise et le comportement attendu par rapport à ces règles ;
- créer une culture de « tolérance zéro » face à toute infraction ;
- montrer que les actes d'un seul individu peuvent affecter l'organisation entière ;
- expliquer comment réagir face à un comportement non-conforme ;
- expliquer comment faire en cas de doute sur la conformité d'actions futures ;
- mettre les employés en confiance afin qu'ils réagissent s'ils sont confrontés à un comportement non-conforme ;
- montrer que la direction prend le sujet au sérieux.

Les moyens d'atteindre ces objectifs sont nombreux et variés (d'après des données de 2008) :

- message de « tolérance zéro » véhiculé par des articles sur l'intranet et dans les journaux de l'entreprise, ainsi que par des posters et flyers;
- rencontres informelles entre la direction et les employés, autour du thème de la bonne gouvernance;
- supports écrits: dépliant présentant les outils *Tell us* et *Ask us*, Guide de bonne pratique, magazines de Siemens destinés aux employés contenant des rapports réguliers concernant la conformité, articles réguliers dans l'ASAP, l'hebdomadaire électronique de Siemens.
- Intranet : onglet *Compliance* sur la page d'accueil, avec des FAQ et des informations immédiates sur les nouvelles mesures (ainsi que par mail).

Chaque année, la stratégie de communication est révisée pour définir les messages clés et les autres éléments essentiels de la communication concernant la conformité, destinée à chaque Division.

#### **D. Conseils et soutien**

Tous les employés peuvent poser des questions sur l'interprétation ou l'application des politiques de conformité directement au responsable conformité de leur Division, ou utiliser le *Help Desk* « *Ask Us* ». Les questions standards sont traitées immédiatement au niveau local, et les questions plus complexes peuvent être transférées à un panel d'experts. Un suivi de la ligne garantit la rapidité des réponses et la nature centralisée du service permet une parfaite cohérence entre les entités.

#### **E. Intégration aux processus personnels : exemples**

Lorsqu'une déficience concernant la conformité est détectée, le manager concerné en est informé au milieu de l'année par l'Équipe Conformité. Si elle n'est pas rectifiée, il ne touchera pas la part de son salaire annuel lié à la performance.

En ce qui concerne les promotions aux postes clés de l'entreprise ou à des postes en lien avec la conformité, les audits ou le service juridique, les candidats sont analysés pour déterminer s'il n'y a aucune preuve de mauvaise conduite. Ce processus, qui est de la responsabilité des Ressources Humaines et du Département juridiques de la Conformité, est clairement expliqué aux candidats avant qu'ils ne se présentent pour le poste en question.

#### **F. Action collective et initiative d'intégrité de Siemens**

Pour combattre la corruption de façon plus efficace, Siemens s'engage dans un dialogue et des initiatives conjointes avec différentes parties prenantes. L'entreprise est ainsi membre de plusieurs

organisations et institutions. Elle a notamment rejoint en 2003 le Pacte Mondial des Nations-Unies, initiative visant à promouvoir l'adoption d'une attitude socialement responsable par les entreprises, qui s'engagent à intégrer plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux conditions de travail et à la lutte contre la corruption. La signature du Pacte est une démarche volontaire de la part de l'entreprise. Les entreprises adhérentes s'engagent à progresser chaque année dans chacun des thèmes du Pacte et doivent remettre un rapport annuel expliquant les progrès qu'elles ont réalisés.

## 2. DÉTECTION

### A. Centre d'assistance conformité

Dans le but d'obtenir des informations sur des violations possibles de la Conformité, différents moyens sont mis à disposition des employés et des parties prenantes externes : la ligne d'alerte *Help Desk* « *Tell us* », l'ombudsman et le processus pour les plaintes directes, qui permettent de partager des préoccupations concernant des violations possibles de la conformité, de façon confidentielle et anonyme si souhaité. Les employés rapportant de tels faits sont protégés par une directive qui interdit d'appliquer une sanction lorsque cela est fait de bonne foi. De plus, ils ne subiront aucun préjudice de la part de Siemens.

- **Help Desk "Tell us"**

Les employés, managers, clients, fournisseurs et autres partenaires commerciaux, ainsi que toute partie prenante externe, peuvent utiliser cette ligne 24h/24, partout dans le monde, pour signaler des violations de la Charte de bonne conduite dans les affaires. Le signalement peut être fait en ligne ou par téléphone, dans 150 langues. Le centre d'appel et le site internet sont gérés par un organisme indépendant spécialisé dans la gestion de données confidentielles, et les informations sont transmises au Département juridique de la Conformité sous forme de rapports. Toutes les informations reçues sont enregistrées puis examinées par des avocats spécialisés, pour déterminer si les soupçons nécessitent une action ultérieure ou une enquête.

- **Ombudsman**

C'est une instance impartiale et indépendante à laquelle les employés et tierces parties peuvent faire part de leurs observations concernant de mauvaises pratiques au sein de l'entreprise.



- **Plaintes directes**

Les mauvais comportements peuvent aussi être signalés directement au responsable conformité concerné, au chef de la conformité et à l'avocat en chef de la conformité.

### **B. Contrôles de conformité**

Tous les managers doivent continuellement surveiller les activités commerciales dans leur domaine de responsabilité. Dans le cadre de ces contrôles, certains projets sont vérifiés, en se basant sur un échantillonnage, pour vérifier leur conformité avec les lois contre le trust et la corruption. Une réglementation concernant les contrôles a été établie.

### **C. Surveillance et revues de conformité**

Les systèmes exploités par l'Équipe Conformité (*Help Desk, etc.*) sont continuellement évalués par l'Équipe de Surveillance dans le but de détecter des développements nécessaires et de surveiller leur efficacité et les proportions dans lesquelles ils sont utilisés dans l'entreprise, grâce à des tests et à des échantillonnages aléatoires.

Siemens utilise des audits internes basés sur une analyse de risques à intervalles réguliers pour vérifier si le système de conformité est correctement mis en œuvre dans toutes les divisions de l'entreprise. Lorsque des améliorations potentielles à apporter sont identifiées, l'information est transmise à l'Équipe Conformité et circule ensuite, avec les résultats de l'Équipe de Surveillance, de façon à être pris en compte dans la stratégie de mise en place et de développement du système.

De plus, un processus de revue de la Conformité a été mis en place : au moins chaque trimestre, les managers et l'Équipe Conformité à tous les niveaux de l'entreprise discutent de la mise en œuvre du Programme, des développements majeurs à faire et des affaires survenues. Ces revues sont réalisées à des intervalles de temps plus courts dans certaines divisions. Les informations issues de ces réunions sont ensuite utilisées par le chef de la conformité pour faire ses rapports au Comité de Direction et au Comité de Conformité du Conseil de Surveillance.

### **D. Audits de conformité**

Le département Audit de Conformité, qui fait des rapports au département Audit Interne de l'entreprise, réalise des audits réguliers de la mise en œuvre des réglementations concernant le contrôle de la conformité.

### E. Enquêtes de conformité

Un processus spécial a été créé et des ressources nécessaires lui ont été attribuées pour les enquêtes sur les violations possibles du programme. Les signalements de mauvaises conduites soumises via la ligne d'alerte *Help Desk* « *Tell us* » et l'ombudsman sont soumises à enquête, sous l'autorité centralisée et la responsabilité de l'avocat en chef de la conformité.

Le département Enquêtes de Conformité ou le Comité d'Audit Interne mènent les investigations, avec le soutien légal des avocats du département juridique de la Conformité. Le processus d'enquêtes se base sur la présomption d'innocence et est réalisé dans le respect des droits des employés, codéterminés avec le Comité d'entreprise, et le respect de la protection des données.

Une fois les enquêtes réalisées, elles sont passées en revue par un groupe de spécialistes appartenant à l'Équipe Conformité.

Des directives, applicables à toutes les Divisions de l'entreprise, interdisent les enquêtes conduites « à tout prix », et stipulent des règles claires pour garantir le traitement juste et respectueux des employés au cours des enquêtes.

Processus d'enquête de conformité :



**FIGURE 4 : PROCESSUS D'ENQUETE DE CONFORMITE DE L'ENTREPRISE SIEMENS**

### 3. RÉPONSE

#### A. Sanctions

Avant 2007, peu de mesures disciplinaires étaient prises en réponse à des violations des lois anti-corruption ou anti-trust. La situation a changé en août 2007, avec la création du Comité Disciplinaire d'Entreprise, qui a pour tâche d'évaluer les mauvais comportements des membres du management (identifiés au cours d'une enquête interne ou officielle) et d'émettre des recommandations d'action.

#### B. Processus destiné à remédier aux déficiences identifiées

Un groupe de spécialistes issu de l'Équipe Conformité vérifie la mise en œuvre des recommandations visant à garantir que les déficiences identifiées sont éliminées. Toute faille structurelle dans la mise en œuvre du Système de Conformité est ainsi identifiée et signalée à l'équipe d'Audit Interne et aux

personnes responsables de la stratégie de conformité, de façon à ce que les leçons tirées des anciens cas puissent être utilisées pour le développement continu du Programme.

### *C. Suivi général*

Les informations concernant des violations possibles de la conformité sont enregistrées de façon centralisée par le Département juridique de la Conformité ou par le responsable conformité concerné (selon la sévérité des allégations), via un outil uniformisé servant à « traquer les cas » de non-conformité. Les enquêtes officielles, les informations concernant des violations des lois anti-corruption et anti-trust ainsi que les activités pouvant avoir des conséquences matérielles ou financières ou menaçant la réputation de l'entreprise doivent ainsi être rapportés. Tous les cas entrés dans le système sont évalués en termes d'impact financier avec le Service Financier et des Impôts et avec un cabinet d'audit externe. Ils sont ensuite ajoutés aux rapports destinés au Conseil de Gestion et au Comité de Conformité du Conseil de Surveillance.

## **4. AMÉLIORATION CONTINUE**

### *A. Sondages auprès des employés*

L'évaluation du Programme de la part des employés permet d'obtenir des informations importantes et des suggestions pour améliorer le Système. C'est pourquoi un sondage auprès des employés est réalisé une fois tous les deux ans. Toutes les divisions déduisent des résultats du sondage des mesures spécifiques à mettre en place et cette mise en œuvre est vérifiée de façon centralisée et fait l'objet d'un rapport adressé au Comité de Direction chaque trimestre, dans le cadre des revues de la Conformité.

### *B. Surveillance externe de la Conformité*

En 2008, Dr. Theo Waigel a été désigné comme Surveillant indépendant de la Conformité chez Siemens, dans le cadre de l'accord conclu avec les autorités américaines en 2008. Il a été chargé d'évaluer l'efficacité du Programme et de faire des rapports annuels à Siemens, pour leur donner des suggestions pour l'amélioration continue.

## **GUIDE PRATIQUE :**

Pour aider chaque collaborateur à comprendre et mettre en œuvre les règles de Siemens en matière de lutte contre la corruption et à se conformer à ses principes, l'entreprise a mis en place un guide pratique. Il a été rédigé par Siemens AG et traduit en français et néerlandais.

Ce guide décrit les différentes situations auxquelles les collaborateurs pourraient être confrontés, la règle de Siemens la concernant, et les actions pratiques à mettre en place lorsque cette situation se présente (autorisations à demander, à qui s'adresser pour obtenir de l'assistance).

Ces situations concernent :

- Les cadeaux et services, pouvant se résumer avec ce « tableau de bord » des actions à mettre en œuvre en fonction de la situation à laquelle le collaborateur est confronté :

**TABLEAU 1 : TABLEAU DE BORD DES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE POUR LES CADEAUX ET SERVICES**

	Aucune autorisation préalable	Autorisation préalable émanant du supérieur hiérarchique	Autorisation préalable émanant du Responsable Conformité au niveau de la Division, de la Région ou du Groupe
<b>Cadeaux</b>	Valeur nominale	Supérieurs à la valeur nominale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vous avez fait un cadeau nécessitant l'autorisation de votre supérieur au cours des six derniers mois.</li> <li>• Des cadeaux monétaires sont proposés et le Responsable Conformité n'a pas encore approuvé une règle locale autorisant les cadeaux</li> </ul>
<b>Repas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La valeur est adaptée aux circonstances</li> <li>• L'invité(e) ne convie ni son épouse/époux, ni d'autres personnes sauf rencontre fortuite</li> <li>• Lien direct avec le travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur supérieure à celle d'un repas professionnel ordinaire</li> <li>• Pas de lien direct avec le travail</li> <li>• L'invité(e) convie son épouse/époux ou d'autres personnes</li> </ul>	Vous avez convié un représentant de l'État à un repas nécessitant l'autorisation préalable de votre supérieur au cours des six derniers mois.
<b>Loisirs</b>	L'autorisation préalable du Responsable Conformité est toujours nécessaire, sauf pour les événements Siemens visant à organiser des discussions autour de sujets techniques, scientifiques ou culturels.		
<b>Déplacement local</b>	Conforme aux règles locales	Non conforme aux directives de l'entité	Des invités sont compris
<b>Déplacement longue distance</b>	Autorisation préalable du Responsable Conformité toujours requise		
<b>Hébergement lié à un contrat</b>	L'entité a vérifié que le déplacement est conforme aux exigences de la règle concernée.	Non applicable	Non applicable

- Le paiement d'actes administratifs courants, qui est interdit;
- Les contributions politiques, qui sont interdites;

- Les dons à des œuvres caritatives, qui doivent être effectués de façon transparente et sont soumis à une procédure d'autorisation, faite au service approprié;
- Le parrainage, qui doit être approuvé par différents services en fonction de la valeur du parrainage et soumis à une procédure complexe d'autorisation;
- Les intermédiaires, qui doivent appliquer les mêmes principes de comportement que Siemens, et dont le paiement, l'embauche ou la collaboration doivent être justifiés et surveillés. Les paiements effectués aux intermédiaires sont aussi réglementés.

Cinq étapes doivent être respectées pour engager un nouvel intermédiaire ou renouveler un contrat :

- « Due diligence » : recherches sur l'historique de l'intermédiaire, sa réputation, ses qualifications (pour cela, un formulaire « due diligence » doit être rempli);
- Communication des principes Siemens : l'intermédiaire doit signer le formulaire d'engagement contre la corruption;
- Protections contractuelles : Relation documentée par un accord écrit, avec les protections contractuelles standard requises;
- Surveillance d'un signe suspect pouvant signaler un risque;
- Autorisation requise du Responsable Conformité.
- La tenue et l'exactitude des registres : l'ensemble des transactions doivent être transparentes, documentées de façon exhaustive et affectées à des comptes;
- L'acquisition, les joint ventures et intérêts hors groupe, pour laquelle une règle précise a été mise en place.

### **COMMUNICATION EXTERNE :**

L'objectif est de montrer que Siemens est une entreprise éthique. Pour cela, elle diffuse les règles et politiques pertinentes et elle insiste sur le fait que l'ensemble de ses employés agissent conformément au Code d'Éthique et à la loi. Elle communique aussi sur la conduite à adopter face à un comportement non-conforme, via le *Help Desk* « *Tell us* ».

### 1. COMMUNICATION DESTINÉE AUX CLIENTS

Les moyens utilisés sont les suivants :

- Mention sur les documents tels que factures, offres, confirmations de commande et ordres d'achat renvoyant au site internet sur la conformité et à l'outil *Help Desk* « *Tell us* »;
- Publications de l'entreprise : le rapport annuel et la brochure *Corporate Social Responsibility*;
- Site internet de Siemens, section *Compliance*;
- Déclaration de conformité disponible sur demande pour les clients.

### 2. VERS LES TIERS (FOURNISSEURS, DISTRIBUTEURS, REVENDEURS...)

Les moyens utilisés sont les suivants :

- Mention et site internet, comme pour les clients;
- Envoi d'un Code d'Éthique, d'un livret expliquant la conformité et d'une version externe du dépliant concernant le *Help Desk* « *Tell us* »;
- Présentation du Programme lors de conférences.

Les fournisseurs doivent de plus adhérer au *Code de Conduite pour les Fournisseurs de Siemens* (Annexe 3).

### 3. COMMUNICATION EN TEMPS DE CRISE

Dans le contexte sensible des scandales de corruption en 2007/2008, la communication externe a été provisoirement réduite. Siemens n'a ainsi pas communiqué spontanément à la presse à propos du Programme, considérant que la publicité pour celui-ci serait perçue négativement. Par exemple, un article paru en décembre 2007 a accusé Peter Loscher (à l'époque président du directoire) de défendre son programme devant le SEC dans l'unique but de minimiser les amendes. Il est vrai que, à court-terme, ce programme a surtout permis de réduire les amendes infligées par le SEC.

## **IMPACTS :**

### 1. LES FORMATIONS

Depuis 2007, 300 000 sessions de formations ont été organisées pour les employés dans le monde entier, dont 100 000 « en classe » et 200 000 électroniques.

## 2. CHIFFRES CLÉS

TABLEAU 2 : CHIFFRES CLÉS DU PROGRAMME D'INTEGRITE DE SIEMENS

	2012	2011	2010
<b>Enquêtes suggérées sur le <i>Help Desk</i> "Ask Us"</b>	1 009	1 740	3 077
<b>Incidents signalés sur le <i>Help Desk</i> "Tell Us" et l'ombudsman</b>	715	787	582
Considérés comme plausibles	612	683	502
<b>Sanctions Disciplinaires</b>	266	306	448
Avertissements	<b>173</b>	<b>179</b>	<b>313</b>
Licenciements	<b>73</b>	<b>77</b>	<b>108</b>
Autres (suspension, transfert, perte de commission...)	<b>20</b>	<b>50</b>	<b>27</b>

Selon Siemens, la baisse d'utilisation du *Help Desk* "Ask Us" est due au perfectionnement des processus et à une meilleure diffusion et une meilleure compréhension des politiques et processus de la part des employés, notamment grâce aux efforts de l'entreprise pour améliorer leur clarté. De plus, tous les employés peuvent poser des questions directement au responsable conformité de leur Division.

Les employés utilisent presque toujours autant le *Help Desk* « Tell us », ce qui est perçu comme une marque de confiance de leur part envers l'Équipe Conformité.

## 3. SURVEILLANCE EXTERNE DU PROGRAMME

Le 12 octobre 2012, l'entreprise a reçu le 4<sup>ème</sup> Rapport Annuel de la part du Dr Waigel, engagé par Siemens pour surveiller la Conformité. Durant l'année 2012, ce surveillant externe a évalué la viabilité du Programme de Conformité, les analyses de risques et les processus d'évaluation du Programme, ainsi que la mise en œuvre des recommandations des deux années précédentes. Le rapport indique que toutes les recommandations émises ont été mises en œuvre, et il ne donne pas de nouvelle recommandation. Il certifie cette année encore que le Programme de Conformité de Siemens, y compris ses politiques et procédures, a été correctement conçu et mis en place pour permettre de détecter et de prévenir les violations des lois anti-corruption au sein de l'entreprise.

Cette surveillance externe a pris fin en 2012, après 4 ans, comme prévu dans l'accord conclu avec les autorités américaines.

## 2.2 FICHE 8 : PROGRAMME DE CONFORMITE MIS EN PLACE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### THYSSENKRUPP

Le programme de conformité<sup>1</sup> de ThyssenKrupp se concentre sur 2 aspects : la lutte contre la corruption et les cartels (cela concerne les accords anticoncurrentiels et les pratiques concertées avec les concurrents, les accords anticoncurrentiels avec les clients ou fournisseurs, les abus de position dominante).

Ce Programme est essentiel car, en cas de participation à un fait de corruption ou de non-respect des règles de l'antitrust, les risques sont grands pour l'entreprise et ses employés : réclamation d'indemnités, amendes, sanctions pénales contre les employés, perte de réputation, placement sur liste noire.

#### CONTEXTE DE MISE EN PLACE DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ :

En 2007, la Commission Européenne inflige une amende aux quatre plus grands fabricants d'ascenseurs mondiaux (Otis, ThyssenKrupp, Kopné et Schindler) pour les motifs d'entente illégale sur les prix, d'appels d'offres truqués et d'entente pour la répartition des marchés.

Le montant total de l'amende s'élève à quasiment un milliard d'euros, et ThyssenKrupp doit à elle seule 480 millions d'euros. De plus, l'entreprise a été placée sur liste noire pour de nouveaux projets d'installation.

Suite à la condamnation de l'entreprise, le Programme de Conformité, lancé pour la première fois lors de la création de l'entreprise, est modifié de façon à améliorer son efficacité et mis en œuvre de façon plus concrète dans l'entreprise. Il est ainsi complété par un Code de Conduite et par des politiques et directives qui expliquent plus en détails les dispositions légales et les adaptent de façon plus spécifique au Groupe et à ses employés.

#### L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION :

Le conseil d'Administration réitère en 2007 son rejet de la corruption et des cartels. Pour cela, il publie l'engagement à la Conformité suivant :

---

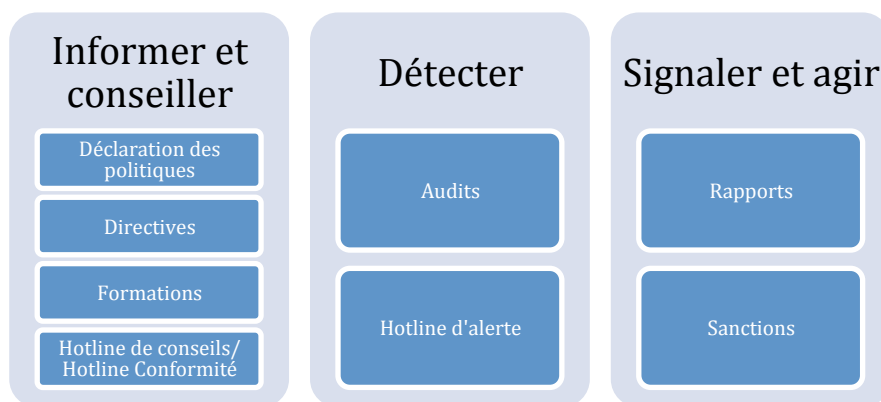
<sup>1</sup> La conformité ou « Compliance » désigne l'ensemble des mesures mises en place par une entreprise pour garantir qu'elle et ses employés agissent en accord avec l'ensemble des lois applicables, des règles et politiques internes. Elle fait partie de la gestion des risques d'une entreprise.



- *ThyssenKrupp s'engage pour la compétence technologique, l'innovation, l'orientation client et des employés motivés et responsables. Ces facteurs représentent la base pour une bonne réputation et pour un succès économique sur le long-terme.*
- *La corruption et les violations de l'antitrust menacent ces facteurs de succès et ne seront donc pas tolérés (tolérance zéro).*
- *Les pots-de-vin et les ententes illégales ne sont pas un moyen de gagner des marchés. L'entreprise préfère renoncer à un contrat et ne pas atteindre ses objectifs internes plutôt que de violer la loi.*

### **LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ :**

Avec son Programme de Conformité, l'entreprise a pris de vastes mesures pour garantir le respect des règles concernant la corruption et les cartels, et le respect des politiques du Groupe en la matière. Le programme global peut se résumer de la façon suivante :

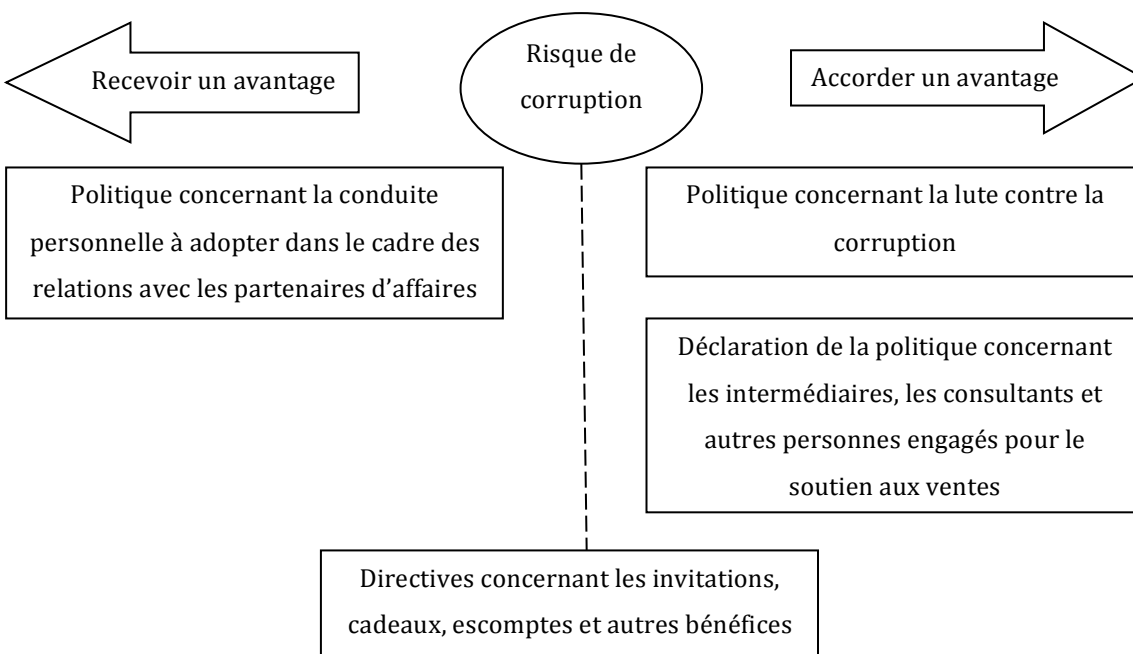


**FIGURE 5 : PROGRAMME DE CONFORMITE DE L'ENTREPRISE THYSSENKRUPP**

## 1. INFORMER ET CONSEILLER

### A. Les politiques et directives

- Cas de la corruption:



**Politique concernant la lutte contre la corruption dans les affaires :** Elle rappelle l'interdiction stricte de prendre part à un acte de corruption. Cette politique concerne les cadeaux ou avantages en argent proposés par les employés à des fonctionnaires ou à des partenaires commerciaux, et elle indique qu'ils sont autorisés mais seulement dans une mesure raisonnable, et de préférence au prix le plus bas possible.

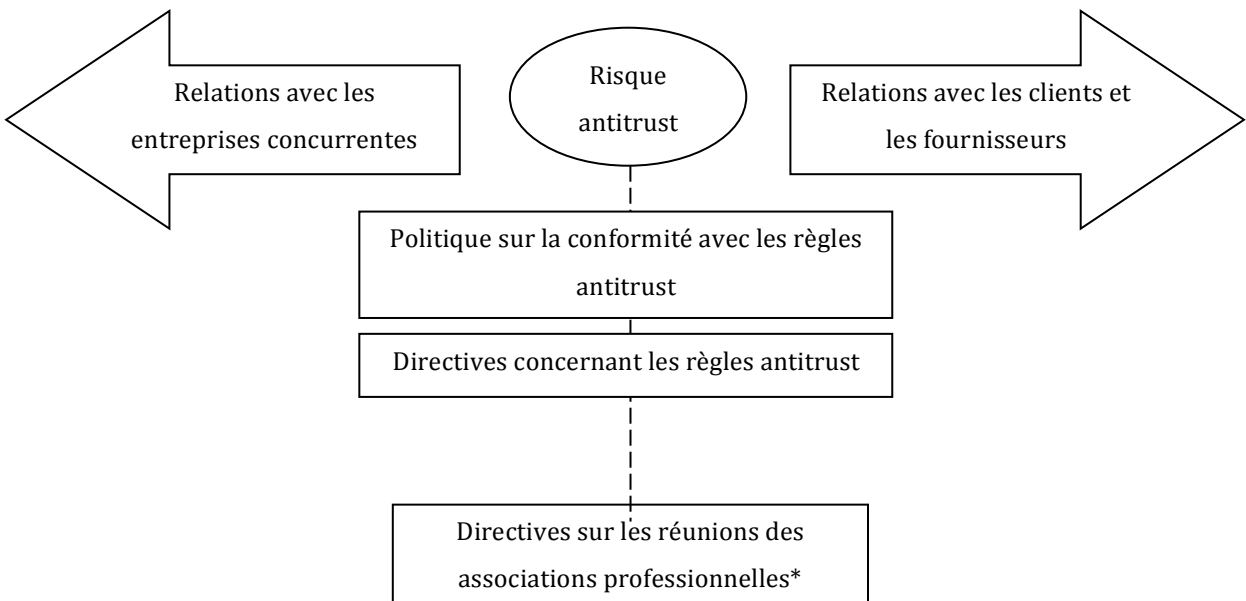
**Politique concernant la conduite personnelle à adopter dans le cadre des relations avec les partenaires d'affaires :** Elle concerne les invitations, cadeaux, escomptes et autres bénéfices proposés aux employés et aux personnes qui leur sont liées (membres de la famille, amis, relations...) par des partenaires d'affaires. Les invitations doivent être raisonnables, les cadeaux d'une valeur insignifiante.

**Directives concernant les invitations, cadeaux, escomptes et autres avantages :** Elle fournit le même type d'informations que le guide pratique de Siemens, dans la partie des cadeaux et services (liste des avantages concernés et conduite à adopter). Les seuils pour les cadeaux et invitations, en-deçà desquels aucune permission n'est exigée, sont les suivants:

- 100€ pour les invitations, 50€ pour les cadeaux de la part ou faits à des partenaires commerciaux;
- 35€ pour les invitations et cadeaux interdits pour les fonctionnaires.

**Déclaration de la politique concernant les intermédiaires, les consultants et d'autres personnes engagés pour le soutien aux ventes :** Elle donne les dispositions à prendre concernant le due diligence, le processus de sélection et sa documentation, l'engagement contractuel écrit avant que le travail ne commence, la détermination d'une commission appropriée, les termes et conditions de paiement, la documentation requise pour les services, factures et paiements, les exigences en terme d'approbation... Pour ce dernier par exemple, des exigences précises ont été définies : des critères ont été établis et, si les seuils sont dépassés, une demande d'approbation pour engager le consultant sera nécessaire. Ils dépendent de la branche de l'entreprise mais concernent toujours le montant de la rémunération versée et, pour certaines branches, le type de personnes impliquées (politiques), les moyens de paiement utilisés (liquide)...

- o Aperçu des politiques et directives du groupe concernant l'antitrust:



\*Associations professionnelles : organisation fondée par des entreprises d'une industrie spécifique, dont l'objectif principal est la collaboration entre ces entreprises.

**Politique sur la conformité avec les règles antitrust :** Rappel qu'aucune violation de l'antitrust ne sera tolérée, interdiction de réaliser des accords anticoncurrentiels et d'abuser d'une position dominante sur un marché.

**Directives concernant les règles antitrust :** Description détaillée des lois concernant l'antitrust et des sanctions possibles.

**Directives sur les réunions des associations professionnelles :** Description des risques antitrust associés à la participation à des associations professionnelles et instructions sur la façon de minimiser ces risques.

## **B. Les formations**

Elles sont de 2 types : séminaires et programme en ligne interactif.

**Les cours en séminaires** concernent en particulier les membres du Conseil d'Administration, les dirigeants, les employés des départements des ventes et des achats et les autres employés exerçant une fonction à risque, ainsi que les personnes ayant un rôle dans le programme de conformité (Compliance Managers...). Les participants, désignés par les responsables conformité, reçoivent une formation tous les 3 ans environ.

**Les formations en ligne** concernent les Compliance Managers et l'ensemble des employés inscrits par ceux-ci. Ils sont choisis en fonction de leur poste (fonction à risque, comme les commerciaux), de leur filiale et de leur pays (formations plus nécessaires dans les pays à risque), et concernent aussi automatiquement les nouveaux employés. Elles consistent en un module de 45 min, divisé en 2 parties : un cours donnant des explications sur la corruption et les cartels, sur les risques et les conséquences juridiques pour l'entreprise et les personnes impliquées, puis une étude de cas concrets avec des questions. Une note minimale doit être obtenue (7/10), sinon le cours doit être recommencé. L'employé inscrit doit ainsi valider la formation chaque année, et il reçoit un certificat en ligne une fois le cours validé. Ces formations ont lieu une fois par an et sont faites en interne.

## **2. DÉTECTER**

### **A. Les audits**

Les audits sont réalisés par un comité d'audit interne (composé d'environ 3 personnes pour chaque audit).

Leur but est d'identifier des cas ou des risques de non-conformité liés à la corruption et aux cartels. Ils sont réalisés dans les pays à risque et pour les filiales ayant des activités à risque, ou encore en cas de

transaction suspecte ou de soupçon de fraude, par exemple suite à un signalement d'un employé ou d'un Compliance Manager.

Ils se concentrent en particulier sur les risques en lien avec les activités des consultants concernant le soutien aux ventes (corruption), les accords potentiels de cartel et les pratiques de concertation avec les entreprises concurrentes (antitrust).

L'approche est la suivante :

- Examen des paiements faits aux tierces parties pour les activités de soutien aux ventes, calcul des coûts de projets sélectionnés, vérification des comptes de dépenses et des paiements des transactions;
- Examen de la documentation relative aux contacts potentiels avec les entreprises concurrentes;
- Interview structurées des employés.

Toutes les opérations et les documents de l'équipe auditée doivent pouvoir être justifiés lors de l'audit.

### **B. Service d'alerte**

Elle permet de dénoncer les violations possibles des lois et des politiques concernant les cartels et la corruption en particulier, et qui affectent les entreprises du groupe. Elle peut être utilisée par les employés, mais aussi par les tierces parties (clients, fournisseurs...). Elle est active dans le monde entier et gratuite. Les informations peuvent être fournies par téléphone ou par mail, et elles sont transmises à un cabinet d'avocats externe, qui mènera par la suite une enquête en interne. Si la personne en fait la demande, le signalement à ThyssenKrupp peut être fait de façon anonyme. De plus, l'entreprise garantit que l'employé ne subira aucun préjudice parce qu'il a révélé des informations portées à sa connaissance.

Si l'information est exacte, l'employé concerné sera confronté aux allégations portées et des mesures appropriées pourront être prises, au cas par cas (audit interne, enquête, recours aux autorités, sanctions...). Si l'information se révèle sans fondement, l'audit interne est réalisé et l'information est traitée en accord avec les règles de protection des données (effacement des données personnelles).

Les signalements de violations possibles peuvent aussi être faits par les employés à leur chef ou au département Conformité directement.

Remarque : le cabinet d'avocat ne peut donner de conseils légaux aux employés et tierces parties, il ne travaille que pour le compte de l'entreprise.

### 3. SIGNALER ET AGIR

#### A. Les rapports

Des rapports détaillés concernant la conformité doivent être faits par les responsables conformité :

- Toutes les 2 semaines pour le Conseil d'Administration,
- Toutes les 4 semaines et un rapport annuel pour le Conseil de Surveillance,
- Des rapports Ad-hoc, concernant des cas particuliers,
- Des rapports détaillant les activités de conformité en général et la description de cas individuels.

Ces deux derniers types de rapports sont réalisés grâce aux informations fournies par les Compliance Managers.

### 4. LA COMMUNICATION EXTERNE

La communication concernant la conformité à l'extérieur inclue les points suivants :

- Une condamnation de la corruption et des cartels et un engagement clair à ne pas prendre part à de tels actes;
- Les résultats du Programme sous forme de chiffres clés, concernant notamment les formations et les audits (nombre de participants aux formations et probabilités, nombre d'audits et de cas de non-conformité détectés...).

Cette communication est surtout destinée aux autorités, pour leur montrer que l'entreprise a réagi aux accusations, qu'elle n'est pas restée inactive mais qu'elle a au contraire mis en œuvre un Programme de lutte contre la corruption et les cartels. Elle est aussi destinée au public de façon plus générale.

### 5. LES PARTENAIRES COMMERCIAUX

Ils sont surveillés mais non soumis aux mêmes règles (formations...). Ils ne signent pas d'engagement.

## L'ORGANISATION DU PROGRAMME DE CONFORMITÉ :

### 1. AU SEIN DU GROUPE THYSSENKRUPP

La responsabilité de la Conformité est attribuée à l'un des membres du Conseil d'Administration de ThyssenKrupp AG, le Directeur Administratif et Financier.

Le chef de la conformité, qui coordonne les activités de conformité au sein du Groupe, est chargé de tenir informé le membre du Conseil d'Administration concerné.

Le Service juridique et de la Conformité de l'entreprise possède 3 Départements Conformité :

- Le Département « Programme et Investigation », chargé du développement continu du programme de Conformité et des enquêtes. Les 5 responsables conformité du Département sont responsables des audits et enquêtes de conformité en cas de soupçon, de la coordination des formations (contenu et outils, développement des cours électroniques, réalisation des statistiques, mise à jour du programme), de la coordination des directives concernant entre autres les rapports, et enfin de la présentation du Programme en externe et du Benchmarking.
- Le Département « Branches d'activités », chargé de dispenser des conseils pour toute question concernant la conformité à l'entreprise, à ses différentes divisions et branches d'activités, d'assister les employés dans la mise en œuvre des outils de conformité. Pour cela, ils sont en contact avec les Compliance Managers (surtout dans les filiales à risque), notamment dans le but de connaître les besoins au niveau des cours de formation. Le département dispose de 5 responsables conformité pour 8 branches, soit un Officer s'occupant d'une ou de 2 branches.
- Le Département Conformité « Régions », dont les responsables conformité dispensent des conseils concernant la conformité dans les régions à risque, à des entreprises du groupe sélectionnées, de façon à ce qu'elles soient mieux informées de leur législation respective et de la culture de la région concernée.

## **2. AU SEIN DE CHAQUE BRANCHE D'ACTIVITÉ : LES COMPLIANCE EXECUTIVES**

La responsabilité du contrôle de la conformité dans une branche d'activité est détenue par un Compliance Executive (qui appartient au Conseil d'administration de la branche d'activité). Il y en a ainsi un par branche.

Leur rôle est de :

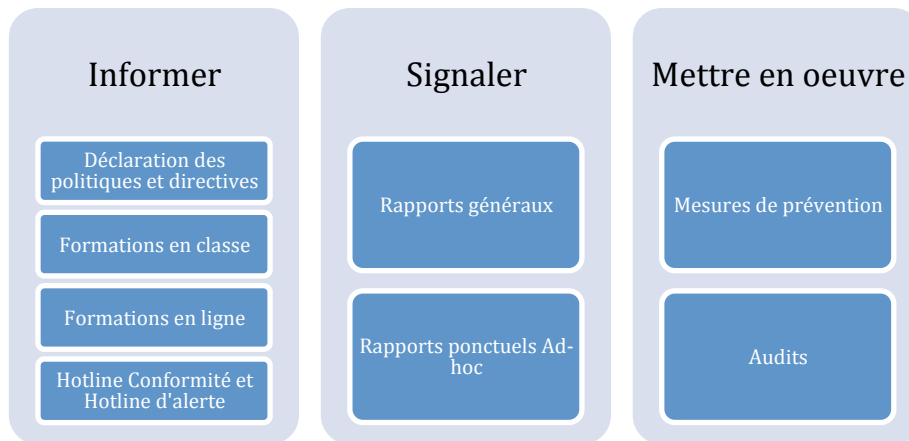
- Se tenir informé des problèmes liés à la conformité, grâce au soutien du responsable conformité de leur branche;
- Informer le responsable conformité concerné des problèmes détectés;

- S'assurer, avec le soutien des Départements Conformité, que les Compliance Managers prennent les mesures appropriées et nécessaires pour mettre en œuvre le Programme dans les différentes entreprises du Groupe.

### 3. AU SEIN DE CHAQUE ENTREPRISE DU GROUPE : LES COMPLIANCE MANAGERS

Des Compliance Managers ont été nommés pour chaque filiale de ThyssenKrupp. Ils sont environ 430 au total, et sont responsables de la mise en œuvre du Programme de Conformité au sein de leur filiale, en plus de leurs autres tâches. Ces managers sont en général membres du Conseil d'Administration de leur entreprise.

#### A. Rôle et fonction des Compliance Managers



#### ➤ **Informer**

- S'assurer que tous les employés connaissent le Programme (politiques et directives, qui doivent être envoyées et expliquées à tous, par exemple au cours d'une formation, d'une réunion du personnel, par mail ou lors de l'embauche d'un nouvel employé);
- Désigner les employés qui doivent suivre une formation en ligne (ceux les plus exposés aux risques, en fonction de leur poste) et les inscrire dans les bases de données, puis s'assurer qu'ils ont suivi la formation (une forte pression repose sur les Compliance Managers en ce qui concerne les formations, pour garantir qu'environ 80% des employés sont effectivement formés);
- Informers les employés en ce qui concerne les Hotlines et les encourager à les utiliser si nécessaire, en particulier la Hotline d'alerte.



➤ **Signaler**

- Signaler les problèmes de conformité, sous forme de rapports faits par voie normale, au responsable du groupe ou de l'unité, ou au responsable conformité concerné;
- Dans les filiales à risque en particulier (pays ou activité à risque), faire des rapports réguliers concernant les affaires courantes liées à la conformité, les programmes de formation et les audits au responsable conformité concerné;
- Informers immédiatement le responsable conformité de toute violation suspectée du programme et mener des enquêtes après l'avoir consulté pour la mise en place du plan d'action (façon d'arrêter la violation, de mener l'enquête, et sanction à appliquer si nécessaire).

➤ **Mettre en œuvre**

- Prendre toutes les mesures possibles pour prévenir les violations du Programme de Compliance et garantir le respect des politiques et directives, en particulier celles concernant les consultants, les projets d'investissements, et les associations professionnelles : par exemple, si un agent est embauché dans un pays à risque élevé de corruption, cela nécessite une surveillance accrue ainsi que la signature d'un engagement de la part de l'agent;
- Discuter de la conformité avec les membres du Conseil d'Administration et avec les employés qui pourraient être exposés aux risques dans le but d'identifier les domaines à risque potentiels;
- Exiger des rapports sur les associations professionnelles de la part des employés qui s'occupent des réunions, évaluer si l'adhésion à l'association est vraiment nécessaire, résilier l'adhésion aux associations professionnelles critiques, avec l'accord des responsables conformité;
- En cas d'audit, s'assurer que les employés coopèrent avec l'équipe d'audit, que les auditeurs ont accès aux documents pertinents et qu'ils peuvent réaliser les interviews avec les employés concernés.

***B. Formation des Compliance Managers***

Les Compliance Managers sont formés pour pouvoir détecter les risques de non-conformité, grâce à une formation en ligne tous les 2 ou 3 ans et à un grand séminaire, au cours duquel leur sont présentés et expliqués :

- l'importance de la conformité au sein de l'entreprise et le Programme de façon générale,
- leurs rôles et fonctions en tant que Compliance Managers,
- des situations types à fort risque de corruption et des indicateurs permettant de repérer les cas de non respect de l'antitrust,

- des situations concrètes auxquelles ils pourraient être confrontés (par exemple des perquisitions) et les comportements qu'ils doivent adopter.

➤ **Cas de la corruption**

Des schémas possibles concernant des situations à risque sont présentés, de façon à indiquer aux Managers les situations auxquelles ils doivent porter une attention particulière. Ils concernent par exemple :

- Les voyages de délégations, de formation ou encore les visites de sites proposés aux partenaires commerciaux;
- Les cadeaux excessifs et divertissements offerts aux clients;
- Les paiements à des entreprises fictives, qui transmettront par la suite l'argent à la personne soudoyée;
- Les faux services, permettant de légitimer un paiement dans les livres de compte de la société;
- Les abus de paiements en liquide, comprenant par exemple les paiements faits à des fonctionnaires dans le but de simplifier les transactions;
- Les paiements de commissions à des tierces parties, comme des intermédiaires (par exemple lorsqu'une commission excessive par rapport au service rendu ou qu'une prime de succès est versée).

Des situations critiques concernant les activités de vente de l'entreprise, c'est-à-dire impliquant un risque important et nécessitant une intervention rapide, sont aussi présentées (voir annexe sur les situations critiques).

Si un Manager identifie l'un de ces cas, il doit rassembler des informations supplémentaires, contacter le responsable conformité et, en coordination avec celui-ci, réaliser une enquête sur le partenaire commercial.

➤ **Cas de l'antitrust**

*Comment reconnaître des cas d'accords anticoncurrentiels ou de pratiques concertées avec des entreprises concurrentes ?*

- Les employés disposent de beaucoup d'informations sur ces entreprises (informations confidentielles, documentation non publique...);
- Les employés prennent des décisions non adaptées au marché, au niveau des prix, des processus d'appels d'offres, des clients;

- Les employés assistent à des réunions ou rencontrent des personnes inconnues;
- Des paiements à des concurrents sont réalisés.

Il est cependant difficile de détecter ces cas, car les accords sont rarement écrits, la communication les concernant se fait oralement ou par mail (il est illégal de consulter les mails des employés) et les employés vont essayer de dissimuler leurs agissements car ils savent que c'est illégal.

*Comment reconnaître des cas d'accords anticoncurrentiels avec des clients ou des fournisseurs?*

- Des clauses anticoncurrentielles peuvent être incluses dans les accords écrits. Dans ce cas, l'employé ignore en général que ce type d'accord est interdit et il ne cherchera pas à les dissimuler.
- Si il n'y a pas de contrat écrit, seule la façon dont l'accord est mis en œuvre peut être détectée.

*Comment reconnaître un cas d'abus de position dominante?*

- Les employés savent que leur entreprise a une position dominante sur son marché.
- Il est difficile pour un employé de dissimuler des activités pouvant être considérées comme abusives.

Pour les deux derniers cas, ils sont faciles à reconnaître en principe, mais il est difficile de prouver leur illégalité (ces cas impliquent le service juridique ou le responsable conformité).

### **C. Responsabilité des Compliance Managers**

Les Compliance Managers ne sont pas tenus responsables des actes de corruption ou de cartel des employés de leur équipe, s'ils ne sont pas au courant de ces agissements. Ils seront par contre tenus responsables s'ils étaient au courant de tels actes mais qu'ils ne les ont pas dénoncés. Ils prennent cet engagement en signant un document de responsabilité, à la fin de leur formation en séminaire.

## **LES RÉSULTATS ET LES IMPACTS DU PROGRAMME :**

### **1. RÉSULTATS INTERNES DU PROGRAMME**

Les données suivantes ne concernent pas les États-Unis et le Canada, qui ont leur propre programme de formation, ce qui est dû à la « corporate separateness » : les sociétés européennes qui ont des filiales en Amérique du Nord préfèrent séparer un certain nombre d'activités (finance, conformité...) car il y a de nombreuses différences du point de vue juridiques.

### *A. Les formations*

- De 2007 à 2010, plus de 7000 employés ont suivi la formation en classe (sur environ 170 000 employés).
- Première édition du programme de formation en ligne, seulement disponible en Europe :
  - Environ 20 000 participants pour la formation concernant la corruption
  - Environ 15 000 participants pour la formation concernant l'antitrust
- Deuxième édition, lancée en août 2008 et disponible dans le monde entier :
  - Anticorruption : environ 28 000 participants
  - Antitrust : environ 22 000 participants.
- Troisième édition, lancée en novembre 2012 :
  - Anticorruption : environ 38 000 participants
  - Antitrust : environ 32 000 participants.

### *B. Les Hotline d'alerte*

Peu de cas d'alertes recensés, la plupart n'étant pas liés à la corruption ou à l'antitrust. La plupart des affaires sont encore dénoncées par des lettres anonymes.

### *C. Les audits de conformité*

- De 2007 à 2009 : 66 audits au total, toutes branches d'activité confondues
- De 2009 à 2010 : 13 audits au total.

Résultats des audits de 2007/2008 : Des projets majeurs sélectionnés ont été analysés (domaine des ventes et de la distribution).

- Aucune indication d'existence de corruption.
- Les politiques et directives de Conformité sont connues et mises en œuvre.
- Les cas de situations critiques identifiés dataient d'avant l'introduction des directives appropriées.

### **D. IMPACTS DU PROGRAMME**

Le Programme de Conformité du groupe a été examiné par le cabinet d'audit KPMG (réseau mondial de prestations de services d'audits, fiscaux et de conseil), pendant la période d'avril à septembre 2011. Cet examen s'est fait suivant la norme d'audit 980 (audit du Système de Management de la Conformité) de

l'Institut des Auditeurs Publics en Allemagne. Il comportait des audits concernant la pertinence de la conception et de la mise en place du Programme ainsi que son efficacité. Au vu des règles particulières aux Etats-Unis et au Canada, les entreprises de ces pays n'ont pas été auditées.

ThyssenKrupp a finalement obtenu un certificat de conformité en novembre 2011, délivré par KPMG, confirmant que le système de Management de la Conformité a été mis en place de façon appropriée et efficace au cours de la période d'examen.

Cependant, après le lancement de ce Programme, ThyssenKrupp a été confrontée plusieurs fois à des affaires de cartel et de corruption :

- En 2010, Jürgen Claassen, membre du directoire et responsable de la conformité dans le groupe, était impliqué dans une polémique lancée par des médias allemands sur de très luxueux voyages effectués à titre privé mais payés par l'entreprise. Suite à ces accusations, à la débâcle financière du groupe dans le projet d'aciérie en Amérique du Nord et au Brésil et à des accusations de mauvaise gestion, son contrat ainsi que ceux de deux autres membres du directoire ont été résiliés en décembre 2012.
- Accusation de participation de l'entreprise à une entente illicite sur le prix des rails : en juillet 2012, l'Office allemand des Cartels avait condamné ThyssenKrupp et 3 autres entreprises à payer au total 124,5 millions d'euros d'amendes. La Deutsche Bahn (société ferroviaire allemande) a par la suite réclamé 550 millions de dommages et intérêts à Thyssenkrupp et à d'autres fournisseurs de rails en 2013.

---

### 3 EXEMPLES DE GUIDES CONCERNANT L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Cette troisième section présente une étude des guides publiés par des organisations reconnues mondialement et par le ministère de la Justice britannique :

- Le guide concernant le 10<sup>ème</sup> Principe contre la corruption de l'UNGC (fiche 9) définit de façon détaillée les composantes principales d'un programme de lutte contre la corruption ainsi que les éléments du programme qui doivent être communiqués publiquement, par exemple via le site internet de l'entreprise;
- Le guide concernant les mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité de l'OCDE (fiche 10) résume l'ensemble des bonnes pratiques qui doivent être mises en place par l'entreprise dans le cadre de son programme de lutte contre la corruption;
- Le guide sur l'UK Bribery Act (fiche 11) énonce 6 principes, chacun suivi de commentaires et d'exemples, concernant les procédures que les entreprises peuvent mettre en place pour empêcher les personnes qui leur sont associées de prendre part à un acte de corruption.

Cette section décrit également la formation dispensée par l'OIQ aux ingénieurs membres de l'Ordre. Il s'agit d'un cours interactif sur le professionnalisme, dont la forme pourra servir d'exemple pour la formation dispensée dans le cadre de l'implantation d'un modèle d'action collective pour l'industrie de la construction au Québec.

Ces publications ont été sélectionnées car elles sont des références dans le domaine de la lutte contre la corruption au niveau de l'entreprise. Elles sont nécessaires à l'étude car elles décrivent les éléments indispensables à prendre en compte dans le cadre de l'implantation d'un programme de lutte contre la corruption efficace. Il était plus intéressant d'étudier des guides plutôt que le 10<sup>ème</sup> Principe du Pacte Mondial, des publications générales sur la corruption ou encore la loi britannique concernant la corruption car les éléments fournis sont concrets et utiles pour le modèle d'action collective que l'on souhaite proposer.

De la même façon que pour les descriptions des modèles d'action collective et des programmes d'intégrité, les guides sont présentés sous forme de fiche. Chaque fiche contient une présentation de l'organisme, du guide (à qui il s'adresse, ses objectifs, les principes généraux abordés) puis une description détaillée des éléments préconisés dans le guide.

### **3.1 FICHE 9 : REPORTING GUIDANCE ON THE 10TH PRINCIPLE AGAINST CORRUPTION (NATIONS-UNIS)**

Le Pacte Mondial (ou *Global Compact*) est une initiative des Nations-Unies lancée en 2000. Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur 10 Principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Principale initiative mondiale d'entreprises citoyennes, il regroupe des milliers de participants répartis dans plus de 100 pays.

Le 10<sup>ème</sup> Principe, introduit dans le Pacte en 2004, concerne la lutte contre la corruption. Il est énoncé de la manière suivante : « Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. ». Il engage les participants au Pacte Mondial à refuser l'extorsion de fonds et toute autre forme de corruption, mais aussi à développer des politiques et des programmes concrets pour enrayer la corruption dans leur sphère d'influence.

Les entreprises participantes sont invitées à communiquer publiquement sur la mise en œuvre en leur sein de politiques et procédures implantées pour lutter contre la corruption. En effet, une communication publique a pour avantages :

- D'augmenter l'intégrité en interne des employés et la transparence des opérations;
- D'améliorer la réputation de l'entreprise, vis-à-vis de ses clients et du public en général;
- De fournir des informations basiques permettant aux entreprises engagées de comparer et discuter de leurs résultats et d'améliorer leurs pratiques.

Des études ayant montré que cette communication était très insuffisante, le Groupe de Travail du Pacte Mondial a réagi en créant un Guide concernant la Communication sur le 10<sup>ème</sup> Principe en 2009. Ce guide représente un outil d'aide pratique pour les entreprises de toutes tailles concernant la communication de leurs efforts.

Il a pour objectifs d'aider les organisations à :

- Identifier les composantes principales d'un programme de lutte contre la corruption;
- Faciliter la communication sur les politiques et procédures mises en place.

Il détaille ainsi les éléments basiques qui doivent être communiqués par les entreprises, et des éléments souhaités par l'UNGC, qui donnent l'opportunité aux entreprises de communiquer plus largement sur leurs politiques et procédures. Ces éléments concernent 3 catégories : l'engagement, la mise en place et la surveillance du Programme.

## **ENGAGEMENT ET POLITIQUE :**

### **1. ÉLÉMENTS BASIQUES**

#### ***A. Engagement public à lutter contre la corruption sous toutes ses formes, ce qui inclut les pots-de-vin et l'extorsion***

##### **Objectifs :**

-Montre que l'organisation, par ses communications publiques et ses actions, ne tolère aucun acte de corruption de la part de ses employés ou de ses partenaires.

-Accroître la réputation, renforcer le respect des politiques internes chez les employés et les partenaires.

##### **Mise en place :**

Différentes formes possibles : déclaration publique dans les médias, annonce au cours d'une réunion annuelle d'actionnaires, rapports, interviews, circulaires pour les employés, réunions publiques, avec des fournisseurs ou d'autres partenaires, déclaration par Internet ou Intranet, discours de la direction...

##### **Éléments à communiquer (exemples) :**

-La déclaration contre la corruption;

-L'endroit où la déclaration peut être trouvée (site internet, ...).

#### ***B. Engagement à respecter l'ensemble des lois pertinentes, dont les lois anti-corruption***

##### **Objectifs :**

-Satisfaire aux obligations légales;

-Éviter tout risque de conséquences administratives, sociales, pénales et sur la réputation de l'organisation.

##### **Mise en place :**

-Mise en place de procédures pour connaître et vérifier l'application de la réglementation en vigueur;



-Par exemple : accès à un registre des lois et des exigences mis à jour régulièrement, communication interne de ce que ces lois impliquent.

-Possibilité de déléguer en externe ces procédures ou de les mener en interne (recherches, présence aux conférences industrielles, consultation des associations commerciales locales, des chambres de commerce, des ambassades, ou avec l'aide de conseillers professionnels).

- **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Déclaration publique écrite de l'engagement à être en conformité avec l'ensemble des lois pertinentes et indication d'où elle est publiée;

-Description des procédures et des efforts réalisés concernant cette déclaration.

## 2. ÉLÉMENTS SOUHAITÉS PAR L'UNGC

### A. *Politique formelle déclarée publiquement de tolérance zéro envers la corruption*

- **Objectifs :**

-Apporter plus de précision et d'efficacité qu'un engagement public car cette politique ne laisse aucune place à une mauvaise interprétation.

-Aider les employés et les partenaires à mieux comprendre la position de l'organisation et fournir le contexte pour mettre en place des règles et procédures détaillées et un processus d'amélioration continue.

- **Mise en place :**

-Déclaration de l'organisation disant qu'elle ne tolère aucun comportement de corruption, une confirmation qu'elle a établi des directives pour ses partenaires exigeant un comportement éthique et en conformité avec la loi et la garantie du respect de ces directives par l'ensemble des responsables et employés. Ces directives sont la pierre angulaire du travail de l'organisation et des relations des directeurs et des employés entre eux et avec les clients et les partenaires.

-Politique disponible pour tous les employés, partenaires et autres parties prenantes et publiée sur le site internet de l'organisation ou par d'autres moyens.

- **Éléments à communiquer (exemples) :**

-La politique ou sa description;

-Indication d'où elle peut être trouvée (site internet...);

-Description de la mesure dans laquelle la politique couvre l'ensemble des entités et des situations sur lesquelles l'entreprise exerce un contrôle.

***B. Déclaration de soutien aux traités et structures légales internationales et régionales, comme la Convention contre la Corruption des Nations-Unies (UNAC)***

○ **Objectifs :**

Montrer :

- Que l'organisation est prête à promouvoir les normes globales indépendamment de l'état de la réglementation nationale;
- L'alignement de l'organisation avec les mouvements globaux contre la corruption dans l'industrie;
- La promotion de l'égalité des chances entre les différentes entreprises dans des industries spécifiques.

○ **Mise en place :**

-Rechercher quels traités internationaux contre la corruption ont été ratifiés dans la juridiction de l'organisation.

-Émission d'une déclaration générale de soutien à l'UNAC ou à une Convention régionale comme la Convention de l'OCDE.

-Encourager les gouvernements de la juridiction concernée à signer et ratifier les Conventions internationales.

○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Description générale des politiques de soutien aux structures internationales et régionales, avec une mention spécifique des traités et structures soutenus;

-Description des initiatives de l'organisation dans le cadre de la journée internationale de lutte contre la corruption.

### *C. Réalisation d'une analyse de risques de corruption*

#### ○ **Objectifs :**

Comprendre comment les activités et les procédures de l'organisation l'exposent aux risques de corruption.

#### ○ **Mise en place :**

L'analyse porte sur les activités commerciales, leur emplacement, les industries concernées, les conditions locales du business, les risques de corruption réputés inhérents à ses activités, les tentatives d'estimation de la probabilité d'occurrence des risques et leur impact et les moyens de minimiser les risques par des mesures appropriées.

#### ○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Description des procédures d'analyse de risques (fréquence, qui la réalise, quelles parties de l'organisation sont concernées, comment les résultats sont traités)

-Description des Divisions de l'entreprise et des filiales concernées par l'analyse de risques.

### *D. Politiques détaillées pour les domaines à haut risque de corruption*

#### ○ **Objectifs :**

-Fournir aux employés un guide spécifique sur comment agir en accord avec les politiques et comment contrer les formes spécifiques de corruption.

-Fournir une base pour la mise en place de procédures, la communication et la formation des employés.

-Aider les employés et les partenaires dans les situations à haut-risque comme les cadeaux ou les conflits d'intérêts.

-Représenter une déclaration pour le monde extérieur que l'organisation considère sérieusement ces problèmes et qu'elle a des politiques adéquates et efficaces et des systèmes mis en place.

-En cas de violation de la politique anti-corruption, des preuves des politiques et procédures peuvent aider à protéger la réputation de l'organisation et être utilisées en sa faveur en cas de procès.

#### ○ **Mise en place :**

-Analyse de risques préalable à la réalisation des politiques détaillées.

-Prise en compte des formes les plus importantes de corruption, des fonctions et processus les plus vulnérables.

- **Éléments à communiquer (exemples) :**

- Liste des domaines à haut risque de corruption couverts par les politiques;

- Description de l'endroit où trouver ces politiques et de la façon dont elles sont rendues disponibles aux employés et partenaires commerciaux.

#### ***E. Les politiques contre la corruption concernant les partenaires commerciaux***

- **Objectifs :**

- Éviter à l'organisation d'être tenue responsable légalement pour un acte de corruption d'un partenaire. Il est important de ne pas accepter de faire des affaires avec un partenaire connu pour ses activités de corruption.

- Soutenir les partenaires dans la lutte contre la corruption.

- **Mise en place :**

Étendre les engagements contre la corruption aux partenaires, les rendre disponibles publiquement et les incorporer aux contrats avec les partenaires.

- **Éléments à communiquer (exemples) :**

- Définition des partenaires commerciaux (fournisseurs, agents, joint ventures par exemple);

- Description de comment l'engagement contre la corruption de l'organisation s'étend aux partenaires commerciaux et inversement;

- Description des partenaires commerciaux identifiés à haut risque (par exemple le secteur public);

- Description des fournisseurs couverts par les politiques;

- Spécification des politiques détaillées pour les partenaires commerciaux.

## **MISE EN PLACE :**

### **1. ÉLÉMENTS BASIQUES**

#### ***A. Transformation des engagements contre la corruption en actions***

- **Objectifs :**

Empêcher la violation des lois anti-corruption, l'engagement seul n'étant pas suffisant.

○ **Mise en place :**

-Les actions pour prévenir, détecter la corruption et appliquer des sanctions passent d'abord par l'identification des risques inhérents aux opérations de l'organisation.

-Étapes de mise en place du programme contre la corruption :

- Développer des procédures détaillées qui couvrent les pots-de-vin, les cadeaux, les loisirs, les dons, le parrainage, les contributions aux campagnes politiques, les paiements destinés à simplifier les transactions, les conflits d'intérêts...
- Choisir une personne qui aura la responsabilité du programme : conception, mise en place, contrôle sous la surveillance d'un dirigeant;
- Communiquer les engagements aux partenaires commerciaux et exiger d'eux le respect de normes anti-corruption;
- Connaissance des engagements et formation des employés

○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Communication de l'existence et des éléments du Programme;

-Description de la responsabilité assignée pour la mise en place du Programme.

## **B. Soutien de la direction**

○ **Objectifs :**

Montrer aux employés le sérieux des mesures, les attentes de l'organisation, le soutien que leur apporte la direction pour la mise en place du programme, même si cela fait perdre un marché.

○ **Mise en place :**

Agir avec intégrité et donner l'exemple : parler aux employés, événements externes, communication en interne (mémos à chaque employé, déclaration du directeur sur l'Intranet, discours de la direction pendant les réunions...) et en externe (message d'intégrité du directeur dans la littérature...).

○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Message de la Direction;

-Description de la forme de communication utilisée.

### **C. Communication et formations pour tous les employés**

#### ○ **Objectifs :**

-Mettre en place une communication effective et continue pour s'assurer que la politique anti-corrupcion et les bonnes pratiques restent une priorité.

-Placer l'organisation dans une meilleure position pour obtenir l'adhérence des employés, le respect des directives, pour pouvoir prendre des mesures disciplinaires en cas de non-respect, ...

#### ○ **Mise en place :**

-Communication et formation à tous les niveaux (direction, superviseurs) avec des messages adaptés aux employés ciblés et une formation sur mesure.

-Communication répartie sur de longues périodes.

-Communication sous la forme de campagnes anti-corrupcion, de communication des managers, de réunions par département, de publications, de guides de conduite, par internet ou intranet par exemple.

#### ○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Description de la communication interne (campagnes anti-corrupcion, communication des managers, ...);

-Surveillance des mesures (fournir les résultats de sondages, des publications traduites dans la langue du pays...);

-Description de la fréquence des communications;

-Description des formations;

-Précisions sur la traduction des communications et formations (nombre de langues...).

### **D. Vérifications internes et équilibrages**

#### ○ **Objectifs :**

-Prévenir et détecter la corrupcion en séparant le pouvoir de prise de décisions de celui de vérification.

-Restreindre la possibilité pour les employés corrompus de créer de fausses opérations et de cacher leurs activités.

#### ○ **Mise en place :**

-Dépend de la taille de l'entreprise, des risques et des ressources disponibles.

-Par exemple :

- Donner la responsabilité de gestion des contrats, de réalisation des commandes, de réception des biens, de réalisation des factures et des paiements à des individus ou départements différents.
- Mise en place de politiques d’approbation, de plans d’audit, des guides pour la réalisation des factures.

- **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Description des processus de surveillance internes et des équilibrages;

-Fréquence des revues de ces processus.

## 2. ÉLÉMENTS SOUHAITÉS PAR L’UNGC

### A. *Actions prises pour encourager les partenaires commerciaux à mettre en place des engagements contre la corruption*

- **Objectifs :**

-Diminuer le risque d’être associé au comportement corrompu d’un partenaire commercial.

-Éviter de ne plus être fourni si le fournisseur doit arrêter ses activités pour cause de corruption ou s’il finit sur liste noire.

- **Mise en place :**

Avant de signer ou de renouveler un contrat avec un partenaire commercial, prendre les mesures suivantes :

- Classement des risques de corruption liés aux partenaires commerciaux;
- Étude de l’intégrité et des qualifications des partenaires commerciaux (« due diligence review »);
- Approbation des résultats de l’étude par le manager;
- Contrôle continu des relations avec les partenaires et attention portée aux signes de danger.

Les actions peuvent aussi inclure :

- Engagement contre la corruption dans les contrats avec les partenaires commerciaux;
- Inclusion d’une clause d’intégrité dans les accords contractuels des marchés avec les fournisseurs et les sous-contractants;
- Exigence d’un accord écrit d’adhérence des fournisseurs à des normes éthiques équivalentes à celles de l’organisation ou à des codes spécifiques;

- Analyse de risques;
- Mise en place de procédures d'études des fournisseurs pour les sélectionner;
- Formation des fournisseurs aux mesures contre la corruption;
- Audit pour vérifier le respect des lois, des codes et des exigences de conformité aux codes contre la corruption de l'organisation;
- Action collective.

- **Éléments à communiquer (exemples) :**

- Définition des partenaires commerciaux;
- Communication et actions mises en place (formations...)
- Processus de surveillance de l'efficacité de la communication et des actions.

### ***B. Responsabilité de gestion et responsabilisation***

- **Objectif :** Permettre la mise en place du programme sans oubli ou erreur.

- **Mise en place :**

- Déclarations de responsabilités, accompagnées d'objectifs et de normes de performance.
- Procédures d'évaluation et de rémunération pour soutenir et encourager la performance des managers.
- Possibilité d'inclure des sessions de formation, de guidage ou des mécanismes de contrôle, comme des inspections non annoncées.

- **Éléments à communiquer (exemples) :**

- Façon dont les responsabilités sont assignées dans la structure organisationnelle;
- Indicateurs spécifiques utilisés pour soutenir la responsabilité de la mise en œuvre et la responsabilisation.

### ***C. Procédures des ressources Humaines encourageant les engagements contre la corruption***

- **Objectifs :**

Les Ressources Humaines dispensent des politiques et des procédures indispensables dans la mise en place du programme, qui agissent sur la motivation, la compréhension, les compétences et les actions des employés.



○ **Mise en place :**

-Inclusion d'engagements contre la corruption, de règles et de guides dans les procédures des RH.

-Politiques pouvant être développées de différentes manières :

- En analysant les risques de corruption;
- En consultant les employés et leurs représentants;
- En analysant les résultats des études et des recherches;
- Par benchmarking réalisés par des pairs.

-Communication régulière des politiques des RH, procédures, revues de leur efficacité et améliorations.

○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Façon dont les politiques et procédures sont mises en place et développées (consultation des employés, surveillance de la conformité, recrutements, salaires, actions disciplinaires...);

-Mesures des activités (pourcentages de personnes recrutées ayant suivi une formation, nombre de licenciements...).

***D. « Chaînes » de communication (alerte) et suivi des mécanismes permettant de parler de ses préoccupations et de demander des conseils***

○ **Objectifs des chaînes d'alerte :**

-Procurer une ligne sécurisée et confidentielle aux employés pour qu'ils tiennent au courant l'organisation des pratiques mauvaises ou douteuses.

-Possibilité de les utiliser pour donner des conseils ou pour régler un problème d'un employé.

○ **Mise en place :**

-Garantie de confidentialité de la ligne pour que les employés ne risquent pas de représailles.

-Possibilité de gestion de la ligne en interne ou par un service indépendant.

○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Solutions déjà mises en place ou envisagées;

-Statistiques sur l'utilisation des lignes d'alerte, de conseils et des hotlines;

-Explications sur l'utilisation des lignes et la protection assurée.

#### **E. Comptabilité interne et procédures d'audit**

##### ○ **Objectifs :**

-Communication transparente des évaluations concernant l'efficacité des contrôles internes nécessaire à la confiance des parties prenantes.

##### ○ **Mise en place :**

-Le système de contrôle interne est de la responsabilité du Conseil d'administration ou d'un corps équivalent, mais son établissement, sa mise en place et son contrôle sont souvent délégués au management.

-Les contrôles internes devraient constituer une 'assurance raisonnable' que les paiements et les gains sont autorisés par le management et le Conseil ou par un corps équivalent.

-L'audit des mécanismes de contrôle assure de leur efficacité. Exemple : audit interne avec un mandat spécifique pour tester les contrôles relatifs à la mise en place des politiques contre la corruption. Mandater un audit externe peut apporter une assurance supplémentaire au processus.

##### ○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Politiques et processus de contrôles internes (fréquence, domaines concernés, degré de contrôle...);

-Audits internes ou externes;

-Mandats donnés aux auditeurs.

#### **F. Participation à des initiatives volontaires contre la corruption**

##### ○ **Importance :**

-Apprendre des pairs.

-Permettre la création d'une action collective, encourager l'égalité des entreprises sur le marché et l'intégrité.

##### ○ **Mise en place :**

Identifier les initiatives existantes à travers des recherches, des discussions...

##### ○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Liste des initiatives volontaires et des collaborations;

-Type d'engagement (actif ou passif) et sa durée.

## **SURVEILLANCE**

### **1. ÉLÉMENTS BASIQUES**

#### **A. Processus de surveillance et d'amélioration continue**

##### ○ **Objectifs :**

-Identifier les forces et les faiblesses.

-Mise à jour du programme pour faire face aux évolutions des risques.

##### ○ **Mise en place :**

-Réalisation par des auditeurs internes ou externes, des consultants ou des sociétés de services.

-Informations utiles pour la surveillance et l'amélioration grâce aux suggestions des employés, aux rapports sur l'utilisation des lignes d'alerte et des hotlines.

-Partage des résultats des évaluations et des améliorations à l'ensemble de l'organisation pour plus d'efficacité.

-Identification et mise en place d'actions concrètes pour remédier aux problèmes identifiés par la direction.

-Mise en œuvre et communication des changements nécessaires.

##### ○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Processus de surveillance et d'amélioration continue, qui en est responsable, fréquence, prise en compte des résultats (revues par le management...);

-Procédures de communication interne et externe des processus de surveillance et d'amélioration continue et de leurs résultats.

### **2. ÉLÉMENTS SOUHAITÉS PAR L'UNGC**

#### **A. Revues par la direction des résultats des processus de surveillance et d'amélioration continue**

##### ○ **Objectifs :**

Montrer l'engagement de la direction et l'assignement des ressources adéquates.

##### ○ **Mise en place :**

-La responsabilité des revues dépend de la structure gouvernante de l'organisation : Conseil ou corps équivalent, comité d'audit, propriétaire...

-Réalisation des revues sur l'efficacité des politiques anti-corruption, incluant le benchmarking des meilleures pratiques, par le management, le comité d'audit ou le comité d'éthique.

-Résultats des revues avec les recommandations communiqués au Conseil ou au propriétaire, qui doivent ensuite s'assurer de la mise en place des changements recommandés.

○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Surveillance du processus de revue (qui en est responsable, qui le met en place, qui analyse les résultats, fréquence);

-Actions d'amélioration continue et résultats.

**B. Traitement des incidents**

○ **Objectifs :**

Diminuer les impacts des incidents, en tirer des leçons et appliquer des mesures pour améliorer le programme.

○ **Mise en place :**

Étapes pour traiter les incidents :

- Procédures, rôles, droits et responsabilités pour les investigations;
- Investigation par une équipe désignée;
- Investigation documentée;
- Rapports à la direction;
- Étapes pour remédier à l'incident ou sanctions;
- Communication appropriée aux autorités concernées;
- Suspension des contrats et des paiements à une tierce partie
- Communication interne et externe.

○ **Éléments à communiquer (exemples) :**

-Déclaration qu'un processus concernant les incidents a été mis en place;

-Description du processus;

-Nature et nombre d'incidents traités et nombre de sanctions disciplinaires.

## 3.2 FICHE 10 : GOOD PRACTICE GUIDANCE ON INTERNAL CONTROLS, ETHICS AND COMPLIANCE (OCDE)

Le présent guide a été écrit par l'OCDE (Organisme de Coopération et de Développement Economiques). Cet organisme a pour mission de promouvoir les politiques qui améliorent le bien-être économique et social partout dans le monde. Il travaille pour cela avec les gouvernements et les entreprises dans de nombreux domaines (établissement de normes de fiscalité, de sécurité, mesures de flux mondiaux d'échanges, prédiction des tendances...).

Ce guide s'adresse :

- Aux entreprises, pour les aider à mettre en place et à s'assurer de l'efficacité de programmes ou de mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité pour prévenir et détecter la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions internationales.

Un « agent public étranger » désigne toute personne qui détient un mandat législatif, administratif ou judiciaire dans un pays étranger, qu'elle ait été nommée ou élue, toute personne exerçant une fonction publique pour un pays étranger, y compris pour une entreprise ou un organisme publics et tout fonctionnaire ou agent d'une organisation internationale publique.

- Aux organisations commerciales et aux associations professionnelles, qui jouent un rôle essentiel en assistant les entreprises dans leurs efforts.

Pour être efficaces, ces programmes ou mesures doivent être interconnectés avec le programme général de conformité de l'entreprise.

Ce guide est flexible et doit être adapté par les entreprises, en fonction de leurs particularités (taille, type, structure légale, secteur d'activités géographique et industriel, principes juridiques qui leur sont appliqués...).

Il concerne un type particulier de corruption, celles des agents publics étrangers. Cependant, les bonnes pratiques énoncées peuvent être appliquées pour lutter contre tout type de corruption.

### GUIDE DE BONNES PRATIQUES POUR LES ENTREPRISES

Les programmes ou mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité pour la prévention et la détection de la corruption étrangère devraient être développés sur la base d'une étude de risques, prenant en compte les particularités de l'entreprise, comme les risques de corruption étrangère

auxquels elle doit faire face, en fonction de sa zone d'activités géographique et de son secteur d'activités par exemple.

Ces particularités et ces risques devraient être régulièrement surveillés, réévalués, et adaptés pour garantir l'efficacité continue de ces programmes et mesures.

De plus, afin de garantir leur efficacité, il est conseillé aux entreprises de mettre en place les bonnes pratiques suivantes (les programmes ou mesures dont il sera question dans ce guide englobent les programmes ou mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité pour la prévention et la détection de la corruption étrangère) :

1. Soutien et engagement forts, explicites et visibles de la direction envers les programmes ou mesures mis en place;
2. Politique d'entreprise interdisant de prendre part à des faits de corruption étrangère clairement articulée et visible;
3. Le respect de cette interdiction et la conformité avec les programmes ou mesures qui y sont liés est le devoir de tous, à tous les niveaux de l'entreprise;
4. La surveillance des programmes ou mesures mis en place, comprenant le signalement des affaires liées à la corruption à des organes de surveillance indépendants comme des comités d'audit interne, composés de membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de l'entreprise, est le devoir d'un ou plusieurs dirigeants de l'entreprise. Le comité d'audit doit être autonome vis-à-vis du management, de l'autorité et il doit avoir à disposition les ressources nécessaires;
5. Les programmes ou mesures d'éthique et de conformité, applicables à tous les dirigeants, fonctionnaires et employés ainsi qu'à toutes les entités sur lesquelles l'entreprise exerce un contrôle effectif, y compris les filiales, concernent les domaines suivants :
  - Cadeaux;
  - Hébergement, distractions et dépenses;
  - Voyages des clients;
  - Contributions politiques;
  - Dons à des œuvres caritatives et parrainage;
  - Simplification de paiements;
  - Sollicitation et extorsion;
6. Les programmes ou mesures d'éthique et de conformité applicables, lorsqu'ils sont appropriés et sujets à des arrangements contractuels, à des tiers comme des agents et autres

intermédiaires, des consultants, des représentants, des distributeurs, des fournisseurs et des partenaires de joint venture, incluent les éléments suivants :

- La mise en place de « due diligence » pour les embauches et une surveillance appropriée et régulière des partenaires d'affaires, correctement documentée et prenant en compte les risques identifiés;
  - La communication aux partenaires d'affaires de l'engagement de l'entreprise à respecter les lois concernant l'interdiction de prendre part à des faits de corruption étrangère et des programmes ou mesures d'éthique et de conformité de l'entreprise;
  - La demande d'un engagement réciproque des partenaires d'affaires;
7. Un système de procédures financières et comptables, incluant un système de contrôles internes, conçu pour assurer le maintien de livres et registres comptables justes et précis, et pour s'assurer qu'ils ne peuvent être utilisés dans le but de prendre part à des faits de corruption étrangère ou de dissimuler celle-ci;
  8. Des mesures conçues pour assurer une communication périodique et une formation documentée, concernant les programmes ou mesures de l'entreprise relatifs à la corruption étrangère, mises en place à tous les niveaux de l'entreprise ainsi que dans ses filiales, lorsqu'elles semblent appropriées;
  9. Des mesures appropriées pour encourager et récompenser le respect des programmes ou mesures d'éthique et de conformité à tous les niveaux de l'entreprise;
  10. Des procédures disciplinaires appropriées concernant, entre autres, les violations à tous les niveaux de l'entreprise des lois relatives à l'interdiction de prendre part à des faits de corruption étrangère, et des programme ou mesures d'éthique et de conformité;
  11. Des mesures effectives pour :
    - Mettre à disposition un guide et fournir des conseils aux directeurs, fonctionnaires, employés et, si cela est approprié, aux partenaires commerciaux, sur l'application des programmes ou mesures d'éthique et de conformité de l'entreprise, mais aussi dispenser des conseils rapides et urgents dans le cadre de situations difficiles;
    - Encourager la réalisation de rapports internes et si possible confidentiels par les directeurs, fonctionnaires, employés et, si cela est approprié, les partenaires commerciaux, qui ne veulent pas violer les normes professionnelles ou l'éthique malgré les instructions ou la pression de leurs supérieurs hiérarchiques, ainsi que ceux qui veulent signaler les violations de la loi ou des normes professionnelles ou de l'éthique

qui se sont produits dans l'entreprise. Ces rapports doivent être faits de bonne foi et basés sur des fondements raisonnables et des faits. La protection de ces personnes doit être garantie;

- Mettre en œuvre des actions appropriées en réponse à ces informations;

12. Des revues périodiques des programmes ou mesures d'éthique et de conformité, dans le but d'évaluer et d'augmenter leur efficacité, en prenant en compte les changements pertinentes ayant eu lieu sur le terrain et l'évolution des normes internationales de l'industrie.

### **ACTIONS DES ORGANISATIONS COMMERCIALES ET DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES**

Le soutien apporté par les organisations commerciales et les associations professionnelles aux entreprises dans le développement de programmes et de mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité dans le but de lutter contre la corruption étrangère peuvent inclure :

1. La diffusion d'informations concernant les problèmes liés à la corruption étrangère, notamment au cours de forums régionaux et internationaux, et la mise à disposition de bases de données pertinentes;
2. La mise à disposition de divers outils pour aider les entreprises dans leur démarche de mise en conformité, comme des formations, des outils de prévention, ou encore des outils pour la pratique de « due diligence »;
3. L'apport de conseils généraux sur la pratique de « due diligence »;
4. L'apport de conseils généraux et d'un soutien aux entreprises pour les aider à résister à l'extorsion et aux sollicitations.



### 3.3 FICHE 11 : UK BRIBERY ACT (GRANDE-BRETAGNE)

L'*UK Bribery Act 2010* a été introduit afin de mettre à jour et renforcer la loi britannique relative à la corruption. Elle est considérée comme la législation la plus sévère du monde en matière de lutte contre la corruption.

Elle définit comme infractions, et donc prévoit des sanctions pour :

- La corruption active (le fait de corrompre une autre personne);
- La corruption passive (le fait d'être corrompu);
- La corruption d'agents publics étrangers;
- Le défaut de prévention de la corruption par des organisations commerciales.

Cette dernière infraction constitue une incitation très forte pour les entreprises à mettre en œuvre des politiques et des systèmes de lutte contre la corruption efficaces: la preuve de la mise en œuvre de procédures adéquates, visant à empêcher les personnes associées à l'entreprise de prendre part à un acte de corruption, constitue sa seule défense pour ne pas être tenue responsable d'un tel acte. Cette section montre aussi qu'aucune politique de prévention de la corruption ne peut empêcher avec certitude un acte de corruption isolé, et elle constitue ainsi un moyen de protection des entreprises honnêtes.

#### LE GUIDE SUR L'UK BRIBERY ACT :

Le Ministère de la Justice britannique a réalisé un guide sur les procédures que les entreprises peuvent mettre en place pour empêcher les personnes qui leur sont associées de prendre part à un acte de corruption.

Ce guide a pour but d'aider les organisations commerciales de toute taille et de tout secteur à comprendre quelles sortes de procédures de prévention de la corruption elles peuvent appliquer en leur sein. Il énonce pour cela 6 Principes, chacun suivi de commentaires et d'exemples.

Les principes énoncés sont flexibles, pour qu'ils puissent être adaptés par les entreprises en fonction de leurs particularités. Par exemple, les procédures appropriées aux petites et moyennes entreprises seront différentes de celles suggérées pour une multinationale.

A noter qu'ici, le terme « personne associée » désigne tout individu qui effectue un service pour l'entreprise ou au nom de l'entreprise (employés, filiales, représentants...). Il peut s'agir d'une personne individuelle, d'une entreprise... Ce concept permet d'englober l'ensemble des personnes connectées à l'entreprise, susceptibles de commettre un acte de corruption pour le compte de celle-ci.

## **LES 6 PRINCIPES :**

### **1. PROCÉDURES APPROPRIÉES**

Les procédures mises en place par une entreprise pour empêcher les personnes associées de prendre part à un acte de corruption doivent être adaptées aux risques de corruption spécifiques auxquels elle fait face ainsi qu'à la nature, l'échelle et la complexité de ses activités. Ces procédures doivent être claires, pratiques, accessibles, et mises en œuvre de façon effective.

#### **A. Commentaires**

- Le terme « procédures » désigne ici les politiques de prévention de la corruption et les procédures pour leur mise en œuvre. Les politiques permettent de définir clairement la position de l'entreprise, de montrer de quelle manière celle-ci sera maintenue et de créer une culture de lutte contre la corruption. Elles sont nécessaires mais non suffisantes : pour atteindre l'objectif visé, il faut bien évidemment les mettre en œuvre au sein de l'entreprise.
- Première étape nécessaire à la définition des procédures : la réalisation d'une analyse de risques. Le niveau de risques n'est pas seulement lié à la taille de l'entreprise, certaines petites entreprises ayant besoin de procédures étendues car elles font face à des risques importants. Cependant, il est peu probable qu'une petite entreprise ait besoin de procédures aussi étendues qu'une multinationale, car elle pourra par exemple se reposer sur des communications orales périodiques pour diffuser ses politiques alors qu'une plus grosse organisation aura besoin d'une communication écrite plus large.
- Le niveau de risques et donc les procédures mises en place varient avec le type de personnes associées à l'entreprise. Les entreprises peuvent donc avoir besoin de sélectionner des procédures qui couvrent un large éventail de risques mais elles doivent aussi les adapter au cas par cas.
- Les procédures de prévention de la corruption peuvent être autonomes ou faire partie d'un guide concernant par exemple le recrutement ou la gestion d'un processus d'octroi/de soumission à un marché public.

#### **B. Procédures**

Les politiques de prévention de la corruption doivent comporter certains éléments communs :

- L'engagement de l'entreprise dans la lutte contre la corruption;

- Son approche générale pour réduire les risques spécifiques (liés à des recours à des intermédiaires, aux dépenses promotionnelles, aux simplifications de paiements, aux contributions politiques, aux dons à des œuvres caritatives...);
- Un aperçu de sa stratégie de mise en œuvre de ses politiques.

Les procédures de mise en œuvre des politiques de prévention de la corruption doivent être conçues pour diminuer les risques identifiés et pour prévenir tout comportement non éthique délibéré d'une personne associée à l'entreprise. Les sujets pouvant être abordés dans ces procédures sont les suivants :

- L'implication concrète de la direction;
- Les procédures d'étude de risques;
- Le processus de « due diligence » appliqué aux personnes déjà associées à l'entreprise ou qui pourraient l'être;
- L'offre de cadeaux, de services, l'hébergement de clients, les dépenses promotionnelles, les contributions politiques et les dons à des œuvres caritatives, les demandes de simplification de paiements...;
- L'emploi de manière très générale, incluant les termes et conditions de recrutement, les mesures disciplinaires, la rémunération;
- La gestion des relations d'affaires avec l'ensemble des associés, incluant les accords pré et post contractuels (au niveau de l'application des procédures à des associations existantes, elle sera plus difficile mais elle doit quand même être réalisée en tenant compte du niveau de contrôle de l'entreprise sur les arrangements existants);
- Les contrôles financiers, comprenant par exemple la vérification de la tenue d'une comptabilité adéquate, des processus d'audits et des demandes d'approbation pour certaines dépenses;
- La transparence des transactions et la divulgation d'informations;
- La prise de décisions (procédures de délégation d'autorité, séparation des pouvoirs de décision dans les processus à risque et conflits d'intérêts);
- L'application de processus disciplinaires et de sanctions pour les violations des règles contre la corruption;
- Le signalement de tout acte de corruption, y compris les procédures de dénonciation ;
- Les processus détaillés de mise en œuvre des procédures de prévention de la corruption (la façon dont ses politiques seront appliquées aux projets et aux différents services de l'entreprise);

- La communication des politiques et procédures et la formation des personnes associées à l'entreprise;
- La surveillance, la revue et l'évaluation des procédures de prévention de la corruption.

## 2. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION

La direction (Conseil des directeurs, propriétaires ou autres organes équivalents) doit s'engager dans la prévention de la corruption (détermination de procédures, prise de décisions clés) et encourager une culture d'entreprise qui définit la corruption comme inacceptable.

### A. Procédures

Quels que soient la taille, la structure et le marché de l'entreprise, l'engagement de la direction doit inclure la communication de la position de l'entreprise par rapport à la corruption et un engagement de degré approprié dans le développement de procédures de prévention de la corruption.

### B. *Communication interne et externe de l'engagement à mettre en place une politique de tolérance zéro en ce qui concerne la corruption*

Elle peut prendre des formes variées (par exemple une déclaration formelle, communiquée de façon appropriée) et il est possible qu'elle doive être adaptée en fonction de l'audience. La déclaration d'engagement devra être portée à l'attention des différentes parties prenantes de façon périodique et être disponible en permanence, par exemple sur l'intranet et/ou sur le site internet de l'entreprise.

Elle est susceptible d'inclure :

- Un engagement à faire des affaires de façon juste, honnête et ouverte;
- Un engagement à la tolérance zéro envers la corruption;
- Les conséquences possibles en cas de violation des politiques de l'entreprise par un employé ou un manager;
- Les conséquences possibles en cas de violation des clauses contractuelles relatives à la prévention de la corruption par d'autres parties prenantes associées (par exemple le refus de faire des affaires avec des parties prenantes qui ne se sont pas engagées contre la corruption);
- La mise en évidence des avantages qui découlent de l'engagement contre la corruption (amélioration de la réputation, de la confiance des clients et des partenaires d'affaires);

- La référence à la portée des procédures de prévention de la corruption de l'entreprise (par exemple celles permettant de signaler de façon confidentielle un acte de corruption et assurant aussi la protection des personnes qui ont dénoncé un tel acte);
- Les individus et départements engagés dans le développement et la mise en place des procédures de prévention de la corruption;
- La référence à l'engagement de l'entreprise dans une action collective de lutte contre la corruption, si elle s'est engagée dans ce type d'actions.

### *C. L'engagement de la direction dans le développement de procédures de prévention de la corruption*

L'administration des actions de prévention de la corruption peut prendre des formes variées, proportionnée à la taille de l'entreprise, à sa structure et à ses particularités. Dans les petites entreprises, l'engagement personnel des managers dans le développement et la mise en place de procédures de prévention de la corruption et dans la prise de décisions critiques en matière de corruption peut être nécessaire. Dans une grande multinationale, la direction peut avoir la responsabilité de la mise en place des politiques de prévention de la corruption, d'assigner les managers aux tâches de conception, de mise en place et de surveillance des procédures, et de passer régulièrement en revue ces politiques et procédures.

Quel que soit le modèle approprié, l'engagement de la direction doit refléter les éléments suivants :

- La sélection et la formation des managers pour la conduite d'actions anti-corruption appropriées;
- Le fait d'être leader dans la mise en place de mesures clés, comme un Code de Conduite;
- La signature des publications relatives à la prévention de la corruption;
- Le fait d'être leader dans la prise de conscience et dans le soutien d'un dialogue transparent au sein de l'entreprise, de façon à assurer une diffusion efficace des politiques et procédures contre la corruption aux employés, filiales, associés...;
- L'engagement auprès des associés pertinents et des parties prenantes externes, comme les médias, à participer à la mise en place des politiques de l'entreprise;
- Un engagement spécifique à la prise de décisions critiques et de grande importance;
- L'assurance de la réalisation d'une analyse de risques;
- La surveillance générale des actes de violation des procédures et la réalisation de retours d'expérience concernant la conformité de l'entreprise aux personnes concernées.

### 3. ANALYSE DE RISQUES

L'entreprise doit analyser la nature et l'importance de son exposition aux risques externes et internes de corruption. L'analyse doit être périodique, informée et documentés.

Cette approche lui permettra de mettre en place une gestion adéquate des risques de corruption, avec des procédures adaptées à ceux-ci. Elle pourra ainsi concentrer ses efforts sur les activités où ils seront le plus utile et où ils auront le plus d'impact.

#### A. Commentaires

Pour beaucoup d'entreprises, cette analyse particulière des risques de corruption fait partie d'une analyse plus générale. Le but de ce principe est de promouvoir l'adoption de procédures d'analyse de risques adaptées à la taille et la structure de l'entreprise, à la nature, l'échelle et la localisation de ses activités ainsi qu'à ses clients, ses partenaires commerciaux, ses transactions et à son marché. Mais quelle que soit l'approche, plus la compréhension des risques de corruption est grande, plus ses efforts pour prévenir la corruption seront efficaces.

#### B. Procédures

Les procédures d'analyse de risques qui permettent aux entreprises d'identifier et de classer les risques reprennent généralement quelques caractéristiques basiques :

- Surveillance de l'analyse de risques par la direction;
- Attribution de ressources appropriées, qui dépendent de la taille de l'entreprise, de l'échelle de ses activités et de ses besoins en terme d'analyse de risques;
- Identification des sources d'informations internes et externes qui permettront d'analyser et de surveiller les risques;
- Enquêtes dans le cadre des processus de due diligence;
- Documentation précise, juste et appropriée de l'analyse de risques et conclusion de l'analyse.

Les risques de corruption auxquels doit faire face une entreprise évoluent puisque ses activités évoluent. Par exemple, l'analyse de risques appliquée aux opérations courantes de l'entreprise ne pourra s'appliquer lorsque celle-ci entrera sur un nouveau marché, dans une partie du monde dans laquelle elle n'a pas encore fait d'affaires.

#### C. Risques généralement rencontrés

Les risques externes peuvent être classés en 5 groupes :

- Risques liés au pays : considérés comme importants en cas d'absence de législation relative à la corruption, de l'échec du gouvernement du pays, des médias, des communautés locales du monde des affaires et de la société civile à promouvoir des marchés publics et privés et des politiques d'investissement transparents.
- Risques liés au secteur d'activités : Les secteurs à haut risque sont par exemple ceux de l'industrie extractive, le secteur de la construction d'infrastructures de grande échelle...
- Risques liés au type de transactions : Les contributions politiques et dons aux œuvres caritatives, les transactions nécessitant des licences ou permis et la soumission à des marchés publics donnent naissance à des risques élevés.
- Risques liés aux opportunités commerciales : ces risques peuvent apparaître dans les projets impliquant de grands enjeux ou des projets de grande ampleur, incluant de nombreux fournisseurs et intermédiaires, ou pour des projets qui n'ont pas d'objectif clair et légitime.
- Risques liés aux partenaires commerciaux : l'utilisation d'intermédiaires dans les transactions avec des agents publics étrangers, les relations avec des partenaires de joint venture, ou avec des personnes politiquement exposées, impliquant des fonctionnaires haut placés, par exemple, entraînent des risques importants.

Une analyse des risques externes permet d'aider à déterminer quelles procédures seront les plus adéquates pour régir les opérations ou les relations d'affaires de l'entreprise, celles qui permettront de diminuer au mieux les risques identifiés.

Mais l'analyse de risques permet aussi de déterminer la mesure dans laquelle les structures internes ou les procédures pourraient augmenter le niveau de risques. Les facteurs internes communément rencontrés peuvent inclure :

- Des déficiences au niveau des formations, des compétences et des connaissances des employés;
- La culture des gratifications qui récompensent les prises de risques excessives;
- Le manque de clarté dans les politiques et procédures de l'entreprise concernant les cadeaux, les dépenses promotionnelles et les contributions politiques ou caritatives par exemple;
- Le manque de contrôles financiers;
- Le manque d'un message clair contre la corruption de la part de la direction.

#### 4. DUE DILIGENCE

L'entreprise doit mettre en œuvre des procédures de due diligence (vérifications réalisées avant une transaction afin de se faire une idée précise de la situation d'une entreprise ou d'une personne), déterminées grâce à une analyse de risques, et appliquées dans le respect des personnes associées.

##### A. Commentaires

Le due diligence fait partie des éléments permettant une bonne gouvernance d'entreprise. Il est utilisé dans le cadre de la prévention de la corruption, mais aussi dans un cadre bien plus large. Les procédures sont à la fois une forme d'évaluation des risques et un moyen de les diminuer.

##### B. Procédures

Les procédures de due diligence doivent être adaptées aux risques identifiés et au niveau de risque. Elles peuvent être réalisées par des consultants internes ou externes.

Le degré approprié de due diligence varie énormément en fonction du type de relation : par exemple, la sélection d'un intermédiaire pour assister l'entreprise dans ses affaires sur des marchés étrangers requiert un niveau de due diligence élevé. Ce niveau varie aussi en fonction des circonstances particulières dans lesquelles la relation s'établit (la fusion ou l'acquisition d'entreprises nécessitent des due diligence détaillés...).

Dans les situations à risque élevé, le due diligence peut inclure la conduite d'enquêtes par interrogatoires directs, des investigations indirectes, ou des recherches plus générales sur les personnes associées. L'évaluation et la surveillance continue des associés recrutés peuvent aussi être nécessaires. En général, l'association de personnes à l'entreprise qui sont déjà « incorporées » à d'autres entreprises nécessite des recherches plus poussées que pour l'association de personnes individuelles, car leur rôle au sein des autres entités n'est pas toujours évident à déterminer. Le processus de due diligence peut alors inclure la demande directe de détails sur les expériences passées de l'individu, pouvant être confirmés par la suite par des recherches et par vérification des références.

L'entreprise peut aussi incorporer des due diligence dans ses procédures de recrutement et de ressources humaines, surtout pour les postes identifiés à haut risque de corruption.



## 5. COMMUNICATION ET FORMATION

L'entreprise doit garantir l'intégration et la compréhension de ses politiques et procédures de prévention de la corruption, par une communication interne et externe, incluant la mise en place de formations.

### A. Commentaires

La communication et la formation dissuadent les personnes associées de prendre part à des faits de corruption, en améliorant leur connaissance et leur compréhension des procédures et de l'engagement de l'entreprise à les appliquer. Rendre disponibles les informations permet d'améliorer la surveillance, l'évaluation et la critique des procédures. La formation permet de fournir les connaissances et les compétences dont les employés ont besoin pour mettre en œuvre ces procédures et de traiter plus facilement les problèmes et questions liés à la corruption.

### B. Procédures

#### ➤ Communication

Le contenu, le langage ainsi que le ton utilisés en interne peuvent varier de ceux utilisés en externe, puisque les relations de l'audience avec l'entreprise sont différentes. La nature de la communication varie énormément entre les différentes entreprises en fonction des risques identifiés, de la taille de l'organisation, de l'échelle et de la nature de ses activités.

Les communications internes doivent informer de l'engagement de la direction mais aussi se concentrer sur la mise en œuvre des politiques et procédures et sur les implications des employés qui en découlent. Elles informent des politiques concernant la prise de décisions, les contrôles financiers, les offres de cadeaux ou services, les dépenses promotionnelles, les simplifications de paiement, les formations, les contributions politiques et dons aux œuvres caritatives, les sanctions applicables en cas de violation des règles et les rôles de la direction à différents niveaux. Un autre aspect important de cette communication est la mise en place de moyens sécurisés, confidentiels et accessibles aux parties prenantes internes et externes pour faire part de leurs préoccupations concernant la corruption, pour soumettre des suggestions pour améliorer les procédures et pour demander des conseils. Ces procédures représentent un outil indispensable pour la direction. Elles doivent inclure une protection des personnes pour être efficaces.

La communication externe des politiques de prévention de la corruption aux associés de l'entreprise à travers une déclaration ou des codes de conduite, par exemple, peut rassurer ceux-ci et agir comme

moyen de dissuasion. Elle peut inclure des informations sur les procédures mises en place, les contrôles, les sanctions prévues, les résultats des enquêtes internes, les règles concernant le recrutement, l'octroi de marchés et la soumission à des marchés. La communication des politiques et de l'engagement de l'entreprise à une audience plus large, comprenant par exemple d'autres organisations de son secteur, des organisations avec lesquelles elle ne prévoit pas de s'associer, ou encore un public plus général, peut aussi être pertinente.

➤ Formation

Les procédures de formation doivent être adaptées aux risques, bien que certaines soient destinées à mettre en place une culture d'entreprise de rejet de la corruption, quelque soit le niveau de risque. La formation peut prendre la forme d'un enseignement (cours) et d'une sensibilisation aux menaces liées à la corruption en général et dans le secteur d'activités de l'entreprise ainsi que les différentes façons dont le problème est abordé.

La formation générale devrait être obligatoire pour les nouveaux employés, en tant que partie d'un processus d'intégration à l'entreprise, mais elle doit aussi être adaptée aux risques spécifiques et aux besoins associés à certaines fonctions (employés qui participent aux procédures de dénonciation ou à des processus à risque : achat, réalisation de contrats, distribution, marketing...). Pour être efficace, la formation doit être continue et régulièrement surveillée et évaluée.

Il peut être approprié de demander aux personnes associées externes de suivre une formation, en particulier pour les associations à haut risque. L'entreprise devrait aussi encourager ses associés externes à mettre en place des formations pour la prévention de la corruption.

Il existe de nombreux formats disponibles pour les formations (séminaires et cours traditionnels, cours sur internet...). Quelque soit sa forme, la formation doit permettre à l'entreprise de s'assurer que les participants ont bien compris et assimilé les politiques et procédures qu'ils doivent appliquer.

## 6. SURVEILLANCE ET RÉVISION

L'entreprise doit surveiller et revoir les procédures destinées à la prévention des actes de corruption et les améliorer si nécessaire.

### A. Commentaires

Les risques liés à la corruption pouvant évoluer (modification des activités de l'entreprise...), les procédures doivent suivre ces évolutions. Pour cela, l'entreprise doit trouver des moyens de surveiller périodiquement et d'évaluer l'efficacité de ses procédures, et de les adapter si nécessaire. Elle peut

aussi vouloir revoir ses processus en réponse à d'autres changements (juridiques, accident de corruption ou rapport négatif de la presse).

### *B. Procédures*

Une large gamme de mécanismes de revues internes et externes s'offre aux entreprises. Les systèmes mis en place pour dissuader, détecter et étudier les actes de corruption, ainsi que pour surveiller l'éthique des transactions, comme les mécanismes de contrôles financiers internes, vont aider l'entreprise à avoir un aperçu de l'efficacité de ses procédures. Les enquêtes auprès du personnel, les questionnaires et les retours d'expérience suite aux formations constituent aussi une source d'informations importante et un moyen pour les employés et les autres personnes associées de participer à l'amélioration continue des politiques de l'entreprise contre la corruption.

L'entreprise peut aussi mettre en œuvre des processus pour communiquer des revues périodiques formelles et des rapports à la direction. Elle peut de plus s'appuyer sur les informations concernant les pratiques d'autres entreprises (publications d'exemples de bonnes ou mauvaises pratiques par des organisations commerciales...).

L'entreprise peut aussi souhaiter mettre en place une vérification externe de l'efficacité de ses procédures. Pour cela, elle peut faire appel à une association ou à un organisme de vérification indépendant des normes anti-corruption pour être certifiée conforme.

## 3.4 FICHE 12 : COURS SUR LE PROFESSIONNALISME DE L'ORDRE DES INGÉNIEURS DU QUÉBEC

**PAYS :** Canada, Québec

**SECTEUR CONCERNÉ :** Ingénieurs dans tous les domaines.

L'Ordre compte plus de 60 000 membres, soit plus de 25% des ingénieurs du Canada.

### **DESCRIPTION DU MODÈLE DE L'ORDRE :**

#### **1. CONTEXTE ACTUEL**

Des scandales dans le domaine de la construction au Québec ont été révélés, avec des accusations de corruption à l'encontre d'ingénieurs travaillant dans des bureaux de conseil. Au cours de l'année 2009, des accusations de malversations ont aussi visé la profession.

Au vu de ces scandales, l'OIQ a inclus dans le plan stratégique de son mandat 2010-2015 des actions rapides et continues pour rassurer le public et pour former et informer les ingénieurs sur les pratiques éthiques.

#### **2. OBJECTIFS VISÉS PAR LE MANDAT ACTUEL**

- Assurer une meilleure protection du public par un contrôle de l'exercice de la profession exercée par des pairs;
- Rétablir et consolider le lien de confiance entre le public et les membres de l'ordre;
- Répondre à l'évolution de la profession;
- Privilégier les valeurs de la compétence, la responsabilité, le sens de l'éthique et l'engagement social au sein de la profession.

#### **3. PRINCIPES DE BASE DE L'ORDRE DES INGÉNIEURS DU QUÉBEC**

L'OIQ conçoit et met en œuvre des mesures regroupées en sept orientations stratégiques :

- Agir auprès des milieux de la pratique du génie;
- Participer à l'évolution de la profession;
- Se préoccuper de la formation de base des ingénieurs;
- Veiller à ce que les ingénieurs maintiennent et développent leur compétence par la formation continue;

- Promouvoir et encadrer le développement professionnel des membres (savoir, savoir-faire, savoir-être);
- Valoriser et promouvoir la profession;
- Contribuer aux débats de société en faisant valoir l'intérêt public.

L'Ordre agit en vue de respecter cinq valeurs fondamentales, qui sont l'intégrité, l'accessibilité, la rigueur, la responsabilisation et la cohérence.

Il espère ainsi devenir un organisme rassembleur et une référence en matière de professionnalisme et d'excellence en génie, ce qui lui permettra d'avoir un impact important sur les ingénieurs et la société.

#### 4. MESURES DU MANDAT ACTUEL VISANT À PROMOUVOIR L'ÉTHIQUE ET À RASSURER LE PUBLIC

Au sein du plan stratégique actuel (2010-2015) de l'OIQ, deux axes d'orientation visent plus particulièrement à promouvoir l'éthique et le professionnalisme et à rassurer le public :

-L'encadrement de la profession, avec notamment l'instauration d'un plan d'intervention en éthique, en déontologie et en gouvernance pour encourager une pratique intégrant davantage les dimensions éthiques et déontologiques aux obligations professionnelles.

Pour cela, l'OIQ a, entre autres, adopté en 2010 un règlement sur la formation continue de ses membres. Ces formations obligatoires ont pour but de permettre aux ingénieurs de suivre l'évolution rapide et constante des compétences qu'ils doivent acquérir pour exercer leurs activités professionnelles, et de les sensibiliser aux enjeux d'éthique et de déontologie inhérents à la profession.

En 2012, un plan de formation a été mis en place. Il se présente sous la forme d'un cours obligatoire sur le professionnalisme : un cours en ligne interactif comprenant des vidéos, mises en situation, questionnaires et activités, et se terminant par un test d'évaluation pour lequel une note de passage est exigée. Ce cours permet à chaque membre d'acquérir et vérifier ses connaissances sur l'éthique et la déontologie, et de rappeler à chacun ses devoirs et les valeurs qui doivent guider sa pratique.

-La contribution de la profession aux débats de la société et à la vie sociale avec :

1. Dans les affaires publiques, la mise en place d'une vigie professionnelle et médiatique;
2. L'adoption d'une stratégie de communication électronique pour les publications de l'Ordre en faisant appel à de nouveaux supports et aux médias sociaux, ce qui permettra une meilleure communication avec le public.

---

## 4 AUTRES EXEMPLES

Il existe de nombreux autres exemples de programme d'intégrité ou de politiques visant la lutte contre la corruption. Nous en avons présenté certains en détail dans les chapitres précédents, ce qui permet d'avoir un aperçu de tout ce qui peut se faire dans le domaine de la lutte contre la corruption.

Nous ne pouvons toutefois pas passer sous silence le modèle américain, qui n'est pas en soi un programme d'intégrité, mais qui, par sa législation anti-trust, permet de faire la promotion de la concurrence en encadrant les pratiques commerciales déloyales ou contraires à l'éthique, comme la fixation des prix ou encore la collusion.

Plus particulièrement dans le domaine de la construction il existe aux États-Unis, l'initiative « Construction Industry Ethics and Compliance Initiative (CIECI) », qui est une association à but non lucratif créée en 2008, dédiée à la promotion de l'intégrité et de l'éthique dans l'industrie de la construction. Ses objectifs sont la promotion des cultures organisationnelles qui encouragent et soutiennent le comportement éthique et le respect de la loi, et l'identification et le partage des meilleures pratiques éthiques et de conformité au sein de l'industrie de la construction. Les membres de cette initiative doivent s'engager à adopter et respecter certains principes comme par exemple :

- Chaque membre doit avoir et adhérer à un code de conduite écrit.
- Chaque membre doit former son personnel quant à leurs responsabilités personnelles en vertu du Code.
- Chaque membre s'engage à travailler avec les autres pour le maintien de la libre concurrence. dans l'industrie, pour empêcher les conflits d'intérêts et les jeux d'influences.
- Chaque membre doit participer au Forum annuel des meilleures pratiques.
- Chaque membre, en participant à cette initiative, est responsable devant le public.

Grâce à cette initiative, chaque chef d'entreprise affiche clairement que son organisation va atteindre les normes d'éthique et de conduite des affaires exposées dans les principes de base. De la même manière que les autres programmes étudiés précédemment, dans le cas de cette initiative américaine, chaque entreprise participe volontairement au programme. C'est la meilleure façon de parvenir à un changement durable.

Une enquête réalisée aux Etats-Unis auprès d'entrepreneurs en construction montre d'ailleurs l'effet d'un changement de culture au cours du temps sur l'entreprise et également l'importance de la dimension collective associée à ce changement de culture. En effet, selon les auteurs de l'étude, des efforts collectifs améliorent la conduite éthique. Le but de cette enquête est d'établir une base de référence pour mesurer le statut de l'éthique au sein de l'industrie de la construction, en mesurant la perception des employés sur le fait que les pratiques actuelles de leurs employeurs reflètent un engagement fort à l'intégrité. Des recherches antérieures de l'ERC (Ethic Resource Center, 2013) ont d'ailleurs montré que lorsque des dirigeants de l'industrie de la construction travaillent ensemble et partagent sur des questions d'éthique et de conformité (par exemple, identifier les priorités et élaborer des critères permettant de mesurer les progrès accomplis), ils améliorent leur conduite éthique. Ainsi, quand un groupe d'entreprises de construction se réunit pour identifier et répondre à ses questions d'éthique, il peut faire et fait une différence. Par exemple, en 2005, un groupe de 17 entreprises au sein d'une seule industrie a décidé d'utiliser les paramètres de l'ERC pour identifier ses défis d'éthique et de conformité. Une fois les données recueillies, le groupe s'est réuni régulièrement pour comparer les résultats et discuter des meilleures pratiques. Au fil des années, les entreprises ont continué individuellement à recueillir des données au sein de leur organisation et les ont comparées avec les autres entreprises. Chaque entreprise a ainsi appris de ses pairs, et, ensemble, ils ont monté la barre pour l'ensemble de leur industrie. Ainsi, si l'on considère l'indicateur « nombre de mauvaise conduite observé », entre 2012 et 2005, cette industrie a réussi à réduire le nombre de mauvaises conduites observées de 24 % (Ethic Resource Center, 2013).

---

## 5 CONCLUSION DU VOLET 1

Cette étude des différents modèles d'action collective et de programmes d'intégrité permet de déterminer l'ensemble des éléments à prendre en compte et les questions à se poser dans le cadre de la mise en place d'un modèle d'action collective de lutte contre la corruption.

Voici certains des éléments importants qui ressortent des différents programmes étudiés :

- Un engagement de la direction;
- Une analyse des risques de corruption;
- La définition de politiques de prévention de la corruption;
- La mise en place de procédures concrètes de mise en œuvre des politiques (concernant la comptabilité, la gestion des incidents...);
- La communication des politiques et procédures;
- La formation de l'ensemble des parties prenantes;
- La définition de responsabilités pour la mise en œuvre du programme;
- Des contrôles et audits du programme;
- Des revues régulières dans le cadre de l'amélioration continue.

Au vu de la diversité des entrepreneurs en construction au Québec, que cela soit par leur taille, leur champ de compétence, tous les éléments ci-dessus ne pourront pas être intégrés à leur structure de la même façon. Certains aspects peuvent être traités de façon individuelle, par chaque entreprise séparément, ou bien collectivement, c'est-à-dire standardisée pour l'ensemble des membres (comme la vérification de l'application, menant à l'adhésion de l'entreprise au modèle). Ainsi, lors des réflexions sur les différents éléments d'un modèle d'action collective et sur sa mise en place, il est important de considérer le contexte et le profil de l'industrie en question.



---

# 6 ANNEXES VOLET 1

## 6.1 ANNEXE 1 : SYSTEME DE MANAGEMENT PAR LES VALEURS

### LE MANAGEMENT PAR LA VALEUR :

Défini par une norme européenne en 2000, « *le management par la Valeur est un style de management, particulièrement destiné à mobiliser les individus, à développer les compétences et à promouvoir les synergies et l'innovation, avec pour objectif la maximisation de la performance globale d'un organisme. Le MV apporte une nouvelle façon d'utiliser nombre de méthodes de management existantes. Il est en cohérence avec le Management de la Qualité; Le Management par la Valeur a prouvé son efficacité dans de nombreux domaines d'activité.* » (NF EN 12 973)

La mise en œuvre du raisonnement « valeur » dans les décisions de management permet :

- d'orienter les décisions, de les justifier et de leur donner du sens ;
- de répondre aux besoins des parties prenantes ;
- de limiter les ressources utilisées.

### LE SYSTÈME DE MANAGEMENT PAR LES VALEURS :

En 2004, le Système de Management par les Valeurs apparaît. Voici ses principales caractéristiques, issues de son guide :

#### 1. PRINCIPES

Objectif : le Système de Management par les Valeurs a pour objectif la sauvegarde de l'entreprise dans tous les sens du terme (juridique, économique, écologique, social).

Méthode : La mise en œuvre du SMV s'appuie prioritairement sur une gestion par les valeurs des organisations et des comportements par le biais de l'engagement contractuel volontaire. Le système est donc basé sur le concept de l'autocontrôle par les valeurs. Sa crédibilité résulte d'une communication transparente et continue sur ce processus d'engagement personnel et les différentes étapes qui le constituent, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Orientation basée sur les valeurs : les valeurs morales, de coopération, de performance et de communication en vigueur au sein d'une organisation sont à coordonner de façon à donner à celle-ci une identité spécifique et permettre une orientation éthique au niveau décisionnel.

Champs d'application : le Système de Management par les Valeurs s'applique en principe à tous les domaines qui touchent à la gestion de l'entreprise. Selon le caractère de l'entreprise, certains domaines particuliers comme la gestion des risques, du personnel et de l'environnement, ou encore la citoyenneté d'entreprise, peuvent revêtir une importance particulière.

Globalité : le SMV doit être mis en place de manière complète et intégrative, aussi bien concernant les domaines d'application que leur interaction.

"Compliance" et orientation basées sur les valeurs : le Système de Management par les Valeurs résulte de ces deux perspectives. La "compliance" permet de garantir la conformité des comportements avec les valeurs et de formaliser la mise en œuvre et l'acceptation des directives et des règles de comportement et de procédure propres à l'entreprise. La légalité et la conformité en sont par conséquent les caractéristiques déterminantes. Les valeurs définissent l'identité de l'organisation et l'esprit de l'action, surtout dans les domaines qui échappent à la régulation formelle et dans les zones grises. L'identification et l'orientation en sont par conséquent les caractéristiques.

Orientation éthique du développement : mettre en œuvre un Système de Management par les Valeurs signifie amorcer un processus d'évolution permanente qui ne vise pas un état qualifié de "bon" mais successivement, par étapes, des états toujours "meilleurs". Les critères sont la législation en vigueur, les valeurs sociétales, les directives et les règles de comportement et de procédure inhérents à chaque organisation.

Efficacité durable : les cadres dirigeants et les collaborateurs doivent acquérir la faculté d'identifier eux-mêmes les problématiques sensibles au sujet des valeurs, de se les approprier et de les traiter. Dans le cadre du conseil auprès de l'entreprise concernant ces processus, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, le principe en vigueur est le coaching. Les personnes impliquées doivent être gagnées à l'idée que leur comportement et celui du département de l'entreprise auquel elles appartiennent doivent être modifiés de façon durable.

Responsabilité de la Direction Générale : la responsabilité de l'application du Système de Management par les Valeurs incombe à la direction de l'entreprise. Celle-ci est en particulier responsable de la communication continue sur les valeurs fondamentales et les directives en interne et à l'extérieur ainsi que de la surveillance de la mise en œuvre et de l'application du système.

Évaluation et justification de la mise en œuvre : conformément au concept de l'engagement contractuel volontaire et de l'autocontrôle, l'évaluation de la mise en œuvre du système doit être effectuée systématiquement selon une procédure interne.

## 2. LES ÉLÉMENTS

Déclaration des valeurs fondamentales : l'élément de base du Système de Management par les Valeurs est la codification des valeurs fondamentales d'une organisation sous la forme d'une déclaration de type "vision, mission and values statement", d'un schéma directeur ou d'un document équivalent. Les documents de cette nature doivent être pertinents et spécifiques de l'organisation en question et avoir un caractère fondamental quant à la question des valeurs. Dans ces documents sont inscrites les valeurs générales qui régissent les relations d'une organisation avec les principaux groupements d'intérêt.

Orientation stratégique : le Système de Management par les Valeurs est intégré dans la stratégie commerciale de l'entreprise ou de l'organisation. Ceci tient compte du fait que la pertinence et l'applicabilité du Système de Management par les Valeurs ne peuvent être garantis que par une réflexion sur l'identité actuelle et le développement futur de l'organisation.

Mise en œuvre : la mise en œuvre de la déclaration des valeurs doit s'accompagner de mesures de communication interne et externe et inclure la mise en place de directives et de règles de comportement et de procédure correspondantes ainsi qu'une formation à tous les niveaux concernés de l'organisation. Ces éléments contribuent à la mise en œuvre de la déclaration des valeurs dans tous les domaines de l'organisation ou dans toutes les régions (secteurs géographiques) et doivent déboucher à chaque étape sur des documents opérationnels. Lors de la mise en œuvre, la cohérence et une approche globale dans l'établissement des directives et des règles de comportement et de procédure sont des critères primordiaux pour la crédibilité du projet.

Exemple et autonomie : un comportement exemplaire et un engagement personnel à tous les échelons de la direction d'une organisation sont la condition du succès du Système de Management par les Valeurs. La même règle s'applique concernant la capacité et la garantie des compétences décisionnelles des collaborateurs en situations de conflit éthique pour lesquelles il n'existe aucune directive ni procédure explicite dans le Système de Management par les Valeurs. Ceci prend en considération le fait qu'il ne peut y avoir de règle de comportement ni de mode de procédure concret pour chaque situation susceptible de survenir dans le quotidien d'une organisation.

Ressources : des moyens (financiers et humains) sont à affecter selon la taille de l'organisation et l'ampleur du Système de Management par les Valeurs.

Communication : la communication interne et externe des valeurs d'une organisation et des directives et règles de comportement et de procédure sont, parallèlement à l'évaluation permanente, le meilleur moyen de justifier d'un engagement crédible envers le Système de Management par les Valeurs.

Motivation : conformément aux directives et aux règles de comportement et de procédure, des structures ayant pour but d'encourager les comportements exemplaires et conformes aux valeurs et de sanctionner les actions qui leur sont contraires doivent être mises en place.

Évaluation : les procédures d'évaluation du Système de Management par les Valeurs ont pour objectif la justification et la vérification du processus et la pérennité de sa mise en pratique. L'auto-évaluation en constitue le fondement. Il incombe à l'organisation en charge de l'évaluation de décider si une institution extérieure doit être impliquée.

Documentation : la documentation du Système de Management par les Valeurs et de son mode d'évaluation ont pour objet une meilleure compréhension de sa mise en oeuvre et de ses applications. La forme de cette documentation doit correspondre à la structure de l'organisation et être conçue en vue d'une utilisation par les systèmes de documentation à venir. Elle doit par ailleurs satisfaire à des critères légaux de forme et de mode d'archivage.

Estimation/bilan : les instances directrices de l'organisation sont tenues de fournir régulièrement un bilan de l'efficacité du Système de Management par les Valeurs. L'estimation a pour but de garantir la qualité du Système et d'assurer son adaptabilité à des modifications des conditions-cadres.

## **6.2 ANNEXE 2 : CHARTE DE BONNE CONDUITE DANS LES AFFAIRES DE LA COMPAGNIE SIEMENS<sup>2</sup>**

Chez Siemens, les directives sont inscrites dans une Charte. Les directives contenues dans cette Charte exigent des collaborateurs de l'entreprise qu'ils se conforment aux lois, et pas seulement en se limitant à des considérations générales. Elles comportent en effet des règles précises relatives à la conformité à la législation sur la libre concurrence, notamment la lutte contre la corruption. Elles comportent aussi des dispositions régissant l'octroi de dons ou l'acceptation de cadeaux, assurant la prévention des conflits d'intérêts et des délits d'initié, ainsi que la protection des biens sociaux. Cette Charte, véritable code interne de comportement, est au coeur du programme de conformité de Siemens. Le programme de conformité chez Siemens englobe en outre un certain nombre de règles applicables à l'ensemble de l'entreprise et ce en complément de la Charte.

Cette annexe présente intégralement la Charte de bonne conduite dans les affaires de Siemens.

---

<sup>2</sup> Cette annexe est extraite de la Charte de bonne conduite dans les affaires de Siemens (version de juillet 2005), disponible à l'adresse [http://www.siemens.ca/web/portal/fr/accueil/Documents/Business\\_Conduct\\_Guidelines\\_French\\_1476681.pdf](http://www.siemens.ca/web/portal/fr/accueil/Documents/Business_Conduct_Guidelines_French_1476681.pdf). suivante :

## **A. PRINCIPES DE COMPORTEMENT**

### **A1. LÉGALITÉ**

Le respect de la loi et du droit est la première priorité de notre entreprise. Chacun des employés doit respecter les règles du système de droit dans le cadre duquel il se trouve. Il convient dans toutes les circonstances d'éviter d'enfreindre la loi, et en particulier les infractions punies de peines privatives de liberté ou d'amendes.

En cas de violation – et indépendamment des sanctions prévues dans la loi – chaque employé doit envisager des conséquences disciplinaires fondées sur la transgression des obligations qui découlent de son contrat de travail.

### **A2. RESPONSABILITÉ DE L'IMAGE SIEMENS**

L'image de marque Siemens dépend essentiellement de l'attitude, des actes et du comportement de chacun de nous. Un comportement non approprié, ne serait-ce que d'un seul employé, peut faire subir à l'entreprise des dommages considérables.

Chaque employé doit veiller à l'image de marque Siemens dans la société. Dans l'exécution de sa mission, il doit toujours se fonder sur ce principe.

### **A3. RESPECT MUTUEL, HONNÊTÉTÉ ET INTÉGRITÉ**

Nous respectons la dignité personnelle, la vie privée et les droits individuels de chaque individu. Nous travaillons avec des femmes et des hommes différents par leur nationalité, leur culture, leur religion et la couleur de leur peau. Nous ne tolérons aucune discrimination, ni aucun phénomène de harcèlement ou de vexation à caractère sexuel ou autre.

Nous sommes ouverts et honnêtes et nous savons prendre nos responsabilités. Nous sommes des partenaires fiables et ne promettons que ce que nous pouvons tenir.

Ces principes s'appliquent aussi bien dans les relations internes de coopération que pour le comportement vis-à-vis de partenaires extérieurs.

### **A4. GESTION, RESPONSABILITÉ ET SUPERVISION**

Chaque gestionnaire est responsable des employés qui lui sont confiés. Il doit gagner leur approbation par son comportement personnel exemplaire, ses performances, son esprit d'ouverture et ses compétences sur le plan social. Il fixe des objectifs clairs, ambitieux et réalistes, dirige dans un esprit de

confiance et laisse à ses employés autant de liberté et de responsabilités personnelles que possible. Il est toujours accessible à ses employés, pour aborder les questions d'ordre professionnel et personnel.

Chaque gestionnaire doit assurer des tâches d'organisation et de supervision.

Il doit veiller à ce que ne se produise dans son domaine de responsabilité aucune violation de la loi, qu'une surveillance adéquate aurait permis de prévenir ou de freiner. Même lorsqu'il délègue formellement des tâches, la responsabilité du contrôle de cette délégation reste entière.

Ses obligations spécifiques en matière de délégation sont les suivantes :

1. Le gestionnaire doit sélectionner soigneusement les employés, sur la base de leurs capacités personnelles et professionnelles. L'obligation de diligence augmente proportionnellement à l'importance de la mission qui sera confiée à l'employé (devoir de sélection).
2. Le gestionnaire doit fixer les missions de manière précise, exhaustive et définitive, notamment en ce qui concerne le respect des dispositions légales (devoir d'instruction).
3. Le gestionnaire doit veiller à ce que le respect des dispositions légales soit contrôlé de manière continue (devoir de contrôle).
4. Le gestionnaire doit faire comprendre clairement à ses employés que les violations de la loi ne seront pas tolérées et qu'elles auront des conséquences sur sa relation de travail avec l'entreprise.

## **B. COMPORTEMENT VIS-À-VIS DES PARTENAIRES ET DES TIERS**

### **B1. RESPECT DU DROIT DE LA CONCURRENCE**

La concurrence doit être loyale pour avoir le droit de s'exercer librement. Le principe d'intégrité s'applique également dans la lutte pour les parts de marché.

Chaque employé est tenu de respecter les règles de la concurrence.

Il peut parfois être difficile d'analyser un dossier au regard du droit de la concurrence. Toutefois, il existe des comportements qui sont toujours des violations du droit de la concurrence.

Les employés ne doivent, par exemple, pas avoir avec des concurrents des arrangements portant sur les prix ou sur les capacités. Sont également inacceptables les accords passés avec des concurrents, ayant pour but de ne pas se faire de concurrence, de remettre des offres factices aux appels d'offres ou de se partager des clients, des territoires ou des gammes de produits.

Vis-à-vis de nos acheteurs, les employés ne doivent pas exercer d'influence sur les prix de revente ni essayer d'imposer des interdictions d'exportation ou d'importation.

## **B2. AVANTAGES PROPOSÉS ET ACCORDÉS**

Nous cherchons à obtenir des commandes grâce à la qualité et au prix de nos produits et de nos services, qui sont novateurs.

Dans le contexte de ses activités professionnelles, aucun employé ne doit, directement ou indirectement, proposer ou accorder des avantages injustifiés, que ce soit sous la forme de versements en espèces ou d'autres prestations.

Les cadeaux d'entreprise faits à des employés de nos sociétés-partenaires doivent être choisis de manière à ne pas susciter chez le destinataire le moindre soupçon d'indélicatesse ou d'improbité. En cas de doute, il est préférable que le bénéficiaire obtienne au préalable l'autorisation de son supérieur. S'il se refuse à le faire, cela démontre que le bénéficiaire considère lui-même le cadeau comme déplacé.

Vis-à-vis des fonctionnaires et d'autres titulaires de charges officielles, les cadeaux ne sont pas de mise.

Les employés qui concluent des contrats avec des conseillers, des intermédiaires, des agents ou d'autres tiers jouant des rôles comparables doivent veiller à ce que ceux-ci ne proposent et n'accordent pas non plus des avantages non justifiés.

## **B3. AVANTAGES SOLLICITÉS ET ACCEPTÉS**

Aucun employé ne doit utiliser son poste pour solliciter, accepter, se procurer ou se faire promettre des avantages. Cela n'interdit pas d'accepter des cadeaux occasionnels de faible valeur; les autres cadeaux doivent être refusés ou restitués.

## **B4. RÈGLES PARTICULIÈRES D'ATTRIBUTION DES CONTRATS**

Tout partenaire cherchant à obtenir une commande de notre part attend de nous un examen honnête et sans préjugés de son offre. Le personnel chargé d'attribuer des commandes doit notamment respecter les règles suivantes :

- Un employé doit communiquer à son supérieur l'existence éventuelle d'intérêts personnels liés à l'exécution de ses devoirs professionnels.
- Les fournisseurs en compétition pour obtenir des contrats ne doivent pas faire l'objet de pratiques incorrectes qui les avantagent ou les gênent.



- Les invitations transmises par des partenaires commerciaux ne doivent être acceptées que lorsque l'occasion et la nature de l'invitation sont appropriées et qu'un refus de l'invitation serait contraire au principe de la politesse.
- Les cadeaux des partenaires commerciaux doivent être refusés et restitués, à moins qu'il ne s'agisse de cadeaux occasionnels sans importance et sans valeur.
- Un employé ne doit pas faire effectuer des travaux privés par des entreprises avec lesquelles il entretient des relations professionnelles, dès lors qu'il pourrait en tirer des avantages. Cela vaut notamment pour l'employé qui exerce ou peut exercer une influence, directe ou indirecte, sur l'attribution de contrats à cette entreprise, de la part de Siemens ou d'une de ses filiales.

### **B5. DONS**

En sa qualité de société insérée dans le tissu social, Siemens accorde des dons en nature et en espèces pour l'enseignement et les sciences, pour les arts et la culture, ainsi que pour les affaires sociales. Des demandes de dons sont adressées à notre entreprise par les organismes, les institutions et les associations les plus diverses. Les règles applicables à l'octroi de dons sont les suivantes :

- Les demandes émanant de personnes physiques doivent par principe être rejetées.
- Les versements sur des comptes privés ne sont pas autorisés.
- Des dons ne doivent en aucun cas être attribués à des personnes ou à des organisations pouvant porter atteinte à notre réputation.
- Les dons doivent être transparents. Le destinataire du don et l'utilisation concrète du don par le destinataire doivent être connus. Il doit être possible de rendre compte à tout instant de la justification du don et de son utilisation conforme.
- Les dons doivent être fiscalement déductibles.

Les rémunérations à caractère de dons, contraires au principe de transparence, sont interdites. Les rémunérations à caractère de dons sont des versements se présentant faussement comme la contrepartie de prestations. Mais la rémunération dépasse nettement la valeur de la prestation. Il s'agit donc – du moins en partie – d'un don répondant à un autre objectif.

### **C. ÉVITER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS**

L'entreprise veille tout particulièrement à ce que ses employés, au cours de leurs activités professionnelles, ne soient pas pris dans des conflits d'intérêts ou de loyauté. De tels conflits peuvent

survenir lorsqu'un employé travaille pour une autre entreprise ou détient une participation dans celle-ci. Les règles qui s'appliquent à nous tous sont donc les suivantes.

### **C1. NON-CONCURRENCE**

Il n'est pas permis d'exploiter une société qui se trouve totalement ou partiellement en concurrence avec Siemens AG ou l'une de ses filiales.

### **C2. PARTICIPATIONS DANS DES ENTREPRISES NON COTÉES EN BOURSE**

Il n'est pas permis de détenir une participation directe ou indirecte dans une entreprise non cotée en bourse qui se trouve totalement ou partiellement en concurrence avec Siemens AG ou l'une de ses filiales.

Une autorisation écrite préalable est nécessaire dans le cas des participations suivantes :

- entreprises qui sont des partenaires commerciaux de Siemens AG ou d'une de ses filiales,
- entreprises dans lesquelles Siemens AG détient directement ou indirectement plus de 20 % des droits de vote,
- entreprises auxquelles Siemens AG a fourni directement ou indirectement des capitaux.

L'autorisation est accordée par la direction générale et elle est versée au dossier personnel de l'intéressé.

L'autorisation n'est pas attribuée, et elle peut être retirée, lorsque l'employé a des rapports de service avec l'entreprise intéressée. Il en va de même lorsque l'employé peut influencer la politique commerciale de Siemens AG ou d'une de ses filiales à propos de cette entreprise.

L'existence d'une participation détenue par des parents proches dans une entreprise concurrente ou dans une des entreprises décrites ci-dessus doit être signalée par écrit au service du personnel par l'employé lorsqu'il en prend connaissance, et cette pièce est versée au dossier personnel de l'intéressé.

### **C3. ACTIVITÉS SECONDAIRES**

L'employé s'engageant dans une activité secondaire contre rémunération doit le déclarer au préalable par écrit à son supérieur, dès lors qu'elle est susceptible d'affecter les performances dans le travail, d'entrer en contradiction avec les obligations au sein de l'entreprise ou s'il existe un risque de conflit d'intérêts. Ne sont pas visées les activités telles que production occasionnelle d'écrits, présentation d'exposés ou activités occasionnelles similaires.

## **D. UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS DE L'ENTREPRISE**

Les installations et les équipements des bureaux et des ateliers (par exemple téléphones, photocopieurs, ordinateurs, y compris logiciels et Intranet/Internet, machines, outillages) ne doivent être utilisés que pour les affaires de l'entreprise. Les exceptions et le paiement, le cas échéant, sont réglementés localement. En aucun cas, ils ne doivent jamais servir à consulter ou diffuser des informations appelant à la haine raciale, à la glorification de la violence ou d'autres infractions pénales, ou ayant un contenu à caractère sexuel.

En l'absence d'accord de son supérieur, aucun employé n'est autorisé à produire des dossiers, des fichiers, des documents visuels ou sonores qui ne sont pas directement liés à l'activité professionnelle.

## **E. UTILISATION DES INFORMATIONS**

### **E1. RELEVÉS ET RAPPORTS**

Une coopération ouverte et efficace implique l'établissement d'une divulgation correcte et conforme à la vérité. Il en va de même dans les relations avec les investisseurs, les employés, les clients, les partenaires commerciaux, ainsi qu'avec l'opinion publique et toutes les instances officielles.

Tous les relevés et rapports établis à l'interne ou communiqués à l'extérieur doivent être corrects et conformes à la vérité. En vertu des principes de comptabilité appropriés, les collectes de données et tous les autres relevés doivent toujours être complets, sincères, à jour et corrects. Le principe de véracité des énoncés s'applique également aux allocations de dépenses.

### **E2. CONFIDENTIALITÉ**

La confidentialité doit être respectée à propos des affaires internes de l'entreprise qui n'ont pas été rendues publiques. Cela concerne notamment les détails de l'organisation de l'entreprise et de ses équipements, les événements se produisant dans les sphères commerciales, dans la fabrication, la recherche et le développement, ainsi que dans la pratique interne d'établissement de rapports.

L'obligation de confidentialité survit à l'expiration du contrat de travail du salarié.

### **E3. SÉCURITÉ DES DONNÉES ET PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE**

L'accès à Intranet et à Internet, les échanges électroniques d'informations et le dialogue à l'échelle mondiale et le traitement électronique des opérations commerciales sont autant de conditions essentielles pour l'efficacité du travail de chacun et la réussite économique de l'entreprise. Or, les

avantages de la communication électronique sont liés à des risques ayant trait à la sécurité des données et à la protection de la vie privée. La prévention efficace de ces risques est une tâche essentielle au niveau de la direction informatique, des gestionnaires et de chacun de nous.

Les données à caractère individuel ne doivent être recueillies, traitées ou exploitées que si cela est nécessaire pour des objectifs prédéterminés, univoques et légaux. Des normes rigoureuses doivent être mises en oeuvre tant au plan de la qualité des données que de la protection technique contre les accès non autorisés. L'utilisation des données doit être transparente pour les intéressés, et leurs droits doivent être respectés en matière de demande d'information, de correction, et éventuellement de rectification, de verrouillage et de radiation.

#### **E4. RÈGLES DE DROIT SUR LES DÉLITS D'INITIÉS**

Les personnes détenant des informations d'initiés sur Siemens AG ou une autre entreprise ne doivent pas réaliser d'opérations sur les valeurs de ces entreprises, qu'elles soient cotées en bourse ou négociées sur le marché libre. Les informations d'initiés sont toutes les informations qui ne sont pas publiquement connues et qui sont de nature à influencer un investisseur dans sa décision de vente, d'achat ou de conservation d'un titre.

Afin d'éviter tout risque d'un délit d'initié, les membres de la direction générale ne doivent, d'une manière générale, pas réaliser d'opérations sur les titres Siemens, pendant une période s'étendant de deux semaines avant la fin du trimestre à deux jours après la publication des résultats trimestriels et une période de deux semaines avant la fin de l'exercice à deux jours après la publication des résultats de l'exercice écoulé. Il en va de même des employés de Siemens qui, en raison de leurs activités ou de leurs fonctions, ont accès à des résultats non encore publiés.

Des informations d'initiés ne doivent pas être communiquées sans autorisation à des personnes extérieures à Siemens (journalistes, analystes financiers, clients, conseillers, parents ou amis, par exemple). La communication au sein de Siemens ne doit se faire que si le destinataire de l'information en a absolument besoin pour accomplir son travail. Par ailleurs, il convient de veiller à ce que les informations d'initiés restent toujours confidentielles et soient protégées contre tout accès non autorisé.

Les personnes détenant des informations d'initiés ne doivent pas non plus donner à des tiers des conseils de placement. De plus, il convient de noter que les gestionnaires peuvent voir engager leur responsabilité personnelle et financière lorsqu'un employé viole les règles relatives aux délits d'initiés et que ce délit aurait pu être évité par une surveillance adéquate.

## **F. ENVIRONNEMENT, SÉCURITÉ ET SANTÉ**

### **F1. ENVIRONNEMENT ET SÉCURITÉ TECHNIQUE**

La protection de l'environnement et la préservation de ses ressources sont des objectifs prioritaires pour l'entreprise. Un système mondial de gestion environnementale veille au respect des lois et publie des normes strictes. Dans le développement de nos produits, l'écocompatibilité, la sécurité technique et la protection de la santé publique sont des critères déterminants.

Chaque employé, dans son travail, doit apporter une contribution exemplaire dans ces domaines.

### **F2. SÉCURITÉ DU TRAVAIL**

La responsabilité vis-à-vis des employés et des collègues constitue la meilleure prévention contre les risques d'accidents. Cela vaut tant pour la conception technique des postes de travail, des équipements et des processus, que pour la gestion de la sécurité et le comportement individuel dans le travail quotidien. L'environnement de travail doit répondre aux règles d'un aménagement conçu en fonction de la santé publique. Chaque employé doit toujours être attentif à la sécurité.

## **G. PLAINTES ET OBSERVATIONS**

Chaque employé peut adresser une plainte personnelle à son superviseur, au directeur des Ressources Humaines ou à une autre personne désignée à cette fin ou encore leur signaler des circonstances qui laissent à penser à une violation des règles de la présente charte. Chaque dossier doit faire l'objet d'une étude approfondie. Le cas échéant, des mesures adéquates seront prises. Toutes les affaires sont traitées confidentiellement. Les actions de représailles, de quelque nature que ce soit, ne sont pas tolérées. Les employés devront s'efforcer d'utiliser les possibilités internes de médiation.

## **H. MISE EN ŒUVRE ET CONTRÔLE**

La direction de Siemens AG, de ses divisions et filiales dans le monde entier mène une politique active de vaste diffusion de cette charte et veille à ce que les directives en soient appliquées en permanence.

Le respect de la loi et l'application de la présente charte doivent faire l'objet d'un contrôle régulier dans toutes les sociétés de Siemens, à l'échelle mondiale. Ce contrôle se déroule dans le cadre des différentes procédures nationales et des textes de loi applicables. Afin d'assurer un comportement concurrentiel honnête et d'éviter la corruption, des agents chargés de la mise en œuvre sont désignés au niveau de Siemens AG et de ses filiales, ainsi que des divisions et secteurs d'activité.

### 6.3 ANNEXE 3 : CODE DE CONDUITE POUR LES FOURNISSEURS DE SIEMENS<sup>3</sup>

Le présent Code de Conduite définit les conditions de base imposées aux fournisseurs de biens et de services concernant leurs responsabilités envers leurs parties prenantes et l'environnement. Siemens se réserve le droit de changer raisonnablement les conditions du présent Code de Conduite en raison de modifications apportées au programme de Conformité (Compliance) de Siemens. Dans ce cas, Siemens s'attend à ce que le fournisseur accepte lesdites modifications raisonnables.

#### **Le fournisseur déclare aux termes des présentes :**

- Conformité juridique
  - se conformer aux lois du / des système(s) juridique(s) applicable(s).
  
- Interdiction de se livrer à des activités de corruption et de trafic d'influence
  - ne tolérer aucune forme et ne se livrer à aucune forme de corruption ou de trafic d'influence, y compris tout paiement ou toute autre forme d'avantage conféré à tout fonctionnaire d'Etat afin d'influencer la prise de décision en violation de la loi.
  
- Respect des droits de la personne de base des employés
  - promouvoir l'égalité des chances et le traitement de ses employés indépendamment de la couleur de peau, la race, la nationalité, l'origine sociale, les invalidités, l'orientation sexuelle, les convictions politiques ou religieuses, le sexe ou l'âge ;
  - respecter la dignité personnelle, la vie privée et les droits de chaque personne ;
  - refuser d'employer ou de faire travailler toute personne contre sa volonté ;
  - refuser de tolérer tout traitement inacceptable des employés tel que la cruauté mentale, le harcèlement sexuel ou la discrimination ;
  - interdire tous comportements, y compris tous gestes, langages et contacts physiques, qui sont à caractère sexuel, coercitifs, menaçants, abusifs ou d'exploitation ;
  - attribuer une rémunération équitable et garantir le salaire minimum national et applicable prévu par la réglementation ;

---

<sup>3</sup> Siemens. 2008. *SIEMENS : Code de Conduite pour les Fournisseurs de Siemens*. <<https://w9.siemens.com/cms/supply-chain-management/en/supplier-at-siemens/download-center/Documents/code-of-conduct/coc-french-belgium.pdf>>

- respecter le nombre maximum d'heures de travail stipulées par les lois applicables;
- reconnaître, dans la mesure des contraintes légales, le droit de libre association des employés et ne favoriser ni faire preuve de discrimination à l'encontre de membres d'associations d'employés ou de syndicats ;
- Interdiction de recourir au travail des enfants
  - n'employer aucun travailleur âgé de moins de 15 ans ou, dans les pays soumis à l'exception des pays en voie de développement de la Convention 138 de l'Organisation Internationale du Travail, n'employer aucun travailleur âgé de moins de 14 ans.
- Santé et Sécurité des employés
  - être responsable de la santé et de la sécurité de ses employés ;
  - maîtriser tous dangers et prendre les meilleures mesures de précaution raisonnablement possibles contre tous accidents et maladies professionnelles
  - assurer une formation et garantir que les employés sont formés dans les questions relatives à la santé et à la sécurité ;
  - mettre en œuvre ou utiliser un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail conformément à la spécification OHSAS 18001 ou son équivalent.
- Protection de l'Environnement
  - agir en conformité avec les normes réglementaires et internationales applicables liées à la protection de l'environnement ;
  - atténuer la pollution de l'environnement et apporter des améliorations continues en matière de protection de l'environnement ;
  - mettre en œuvre ou utiliser un système de gestion de l'environnement conformément à la norme ISO 14001 ou son équivalent
- Chaîne d'Approvisionnement
  - s'efforcer de promouvoir, parmi ses fournisseurs, le respect du présent Code de Conduite ;
  - se conformer aux principes de non discrimination concernant le choix et le traitement du fournisseur.

## 6.4 ANNEXE 4 : SITUATIONS CRITIQUES CONCERNANT LES ACTIVITES DE VENTE D'UNE ENTREPRISE

TABLEAU 3 : DESCRIPTIF DES SITUATIONS CRITIQUES PAR RAPPORT AU RISQUE DE CORRUPTION DANS LES ACTIVITES DE VENTE D'UNE ENTREPRISE<sup>4</sup>

Domaine	Indicateur de risque	Explications
<b>Contrats</b>	Aucun contrat formel n'a été signé, avec notamment accord verbal concernant la commission	Pas de document concernant l'accord disponible
	Contrat non daté	Risque d'effet rétroactif du contrat
	Contrat conclu avec un consultant ou un intermédiaire après que l'affaire ait été conclue avec le client	Risque d'effet rétroactif du contrat
<b>Consultants / Intermédiaires</b>	Irrégularités concernant les partenaires contractuels ou les consultants	-Le partenaire contractuel ne doit pas être un fonctionnaire, ni un homme politique, ni une entreprise du secteur publique. Indicateurs : type d'entreprise, nom, cartes de visite, entreprise possédée par le secteur publique. Informations par Dun&Bradstreet... -Le consultant n'a pas été mandaté pour un service mais embauché en tant qu'employé (pour la durée du projet)
	Relation entre le client et le consultant/intermédiaire	Relation économique étroite / le client (contrat principal) est aussi le consultant ou est une entité liée au consultant, d'après une enquête sur leur statut par exemple.
	Signes de lien avec une entreprise fictive / individu non rattaché à une entreprise	Il est interdit de conclure des accords avec des entreprises fictives. Les signes indiquant que l'existence d'une telle entreprise sont le fait que le nom de l'entreprise n'apparaisse pas à l'adresse d'hébergement, l'absence de locaux d'opérations commerciales, d'employés, de structure organisationnelle, de numéro d'identification fiscale, société offshore.

<sup>4</sup> Cette annexe est une traduction libre d'un document de formation de ThyssenKrupp dans le cadre de leur programme de conformité.



Domaine	Indicateur de risque	Explications
Services et commissions	Objet du service non clair ou indéterminé	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Description générale seulement</li> <li>-Le fait que le service représente une valeur ajoutée pour ThyssenKrupp n'est pas certain</li> <li>-Présence d'informations indiquant que le service est illégal</li> </ul>
	La commission dépasse la valeur seuil du secteur	<p><b>Critères pour vérifier que la rémunération est conforme aux prix du marché :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relation appropriée entre le service effectué par le consultant ou l'intermédiaire et le montant de sa rémunération. Chaque service supplémentaire, en particulier dans le cadre de la réalisation de la commande (management du projet, gestion des débiteurs et des cautions, ...) peut être pris en compte.</li> <li>-Relation appropriée entre le montant de la commission et le volume net de la commande passée à l'entreprise : la valeur seuil prédéfinie dans le secteur (en termes de pourcentage ou en absolu) doit être appliquée.</li> </ul> <p><b>L'accord concernant la rémunération doit prendre en compte les critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rémunération fixée pour les services qui ne sont pas en lien direct avec l'attribution d'une commande (analyse du marché et des concurrents, voyages d'affaires, remboursement des frais...) et qui ne sont pas couverts par la commission.</li> <li>-Composante liée à la performance (commission) seulement pour les services directement liés à l'attribution d'une commande (gain d'une commande, soutien dans les négociations de contrats...).</li> </ul>

Domaine	Indicateur de risque	Explications
<b>Termes et conditions de paiement</b>	Paiement en avance	Pour les contrats de consultants, il n'est pas habituel de verser des paiements avant l'obtention d'un résultat c'est-à-dire avant que la commande ne soit passée par le client.
	Raison de la commission	Indicateurs de paiements suspects : accord contractuel transmis à des tierces parties,
	Pays de réception du paiement/ Pays du compte en banque	Le paiement a été versé sur un compte dans un pays où le consultant n'est pas résident.
	Compte en banque anonyme / Compte dans un pays offshore	Avec un compte en banque anonyme ou des paiements versés dans des pays offshore, le destinataire du paiement ne peut être identifié.
<b>Contrôle de la facture et approbation du paiement</b>	Aucun accord concernant le résultat attendu / résultat attendu pas assez documenté	Il est impossible de vérifier que le service demandé a été exécuté.
	Pas de factures disponibles concernant le paiement de la commission	-Les factures ne peuvent pas être vérifiées correctement. -Risque de déductibilité réduite des frais.
	Processus d'approbation du paiement non conforme	Le paiement n'a pas été correctement approuvé.

Domaine	Indicateur de risque	Explications
<b>Processus de paiement</b>	Paiement en liquide	Les paiements en liquide ne sont pas autorisés à l'exception de cas exceptionnels où le paiement d'une petite somme en liquide ne peut être évité pour de bonnes raisons. Dans ce cas, l'approbation de l'entreprise concernée est nécessaire. Les paiements en liquide augmentent la documentation requise pour les impôts : le destinataire doit fournir un reçu. Si le destinataire n'est pas le consultant / intermédiaire, celui-ci doit auparavant fournir une autorisation écrite et le destinataire doit fournir une preuve de son identité.
	Pas de confirmation de réception de la commission en liquide par le destinataire	Aucune preuve de la réception du paiement
	Paiements à l'étranger non signalés à la Banque Centrale allemande	Les résidents du pays (Allemagne) doivent signaler tout paiement d'une valeur supérieure à 12 500 euros reçus ou payés à des non-résidents.
	Partenaire contractuel et destinataire du paiement différents	Paiement transmis à une tierce partie.
	Paiement versé sur un compte en banque différent de celui spécifié dans le contrat	Le compte en banque et le propriétaire du compte n'ont pas été vérifiés à l'avance.
	Paiement supérieur à la commission prévue dans le contrat	
	Paiement réalisé avant l'accord contractuel	Risque d'effet rétroactif du contrat

## 6.5 ANNEXE 5 : CODE DE CONDUITE DE THYSSENKRUPP<sup>5</sup>

### Préface

Chères collègues, chers collègues,

Nos principes fondateurs décrivent quelles valeurs nous partageons et la manière dont nous souhaitons travailler ensemble – aujourd’hui et à l’avenir. Ils définissent une vision claire de ce que nous devons nous efforcer de respecter afin de garantir durablement le succès de notre entreprise. Ce n’est qu’ensemble que nous pourrions atteindre cet objectif, fondé sur notre devise « NOUS sommes ThyssenKrupp ». Nos valeurs, comme notamment la responsabilité individuelle, l’ouverture, la transparence ainsi que le respect des lois et de l’éthique, ont une place fondamentale

Le présent code de conduite réunit pour la première fois dans un même document les règles et les principes fondamentaux que nous devons respecter, aujourd’hui et à l’avenir. Il prévoit une ligne de conduite qui s’applique de la même manière pour tous – au directoire, aux cadres dirigeants et à chaque collaborateur. Il fixe un standard d’exigences envers nous-même et en même temps nous engage vis-à-vis de l’extérieur en adoptant un comportement responsable vis-à-vis de nos partenaires commerciaux et du public, mais aussi dans le cadre de nos relations internes au sein de l’entreprise. Nous sommes ensemble responsables de la réputation de notre entreprise. Les manquements de certains peuvent occasionner un énorme dommage qui nous touche tous. C’est pourquoi nous vous remercions de lire ce code de conduite attentivement et de l’utiliser ensemble comme ligne directrice pour notre comportement quotidien.

Le Directoire de ThyssenKrupp AG



Dr. Heinrich Hiesinger



Guido Kerkhoff



Oliver Burkhard

<sup>5</sup> Cette annexe est extraite du Code de conduite de ThyssenKrupp, disponible à l’adresse suivante : [http://www.thyssenkrupp.com/documents/engagement/ThyssenKrupp\\_Code\\_of\\_Conduct\\_fr.pdf](http://www.thyssenkrupp.com/documents/engagement/ThyssenKrupp_Code_of_Conduct_fr.pdf)

## Préambule

Les salariés<sup>(1)</sup> du Groupe ThyssenKrupp ont élaboré en commun les principes fondateurs du Groupe. Ces principes fondateurs expriment les priorités de notre entreprise aujourd'hui et à l'avenir :

### **Nous sommes ThyssenKrupp – un groupe associant savoir-faire technologique et matériaux.**

Compétence, diversité, réseau international et tradition sont le socle de notre leadership sur les marchés mondiaux. Nous créons de la valeur ajoutée pour nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires.

### **Nous relevons les défis de demain avec nos clients.**

Les attentes des clients sont au cœur de nos préoccupations. Nous développons des produits et des services innovants pour des infrastructures durables et l'utilisation efficace des ressources.

### **Nous répondons aux exigences les plus pointues.**

Nous agissons en entrepreneurs, avec confiance, courage et l'obsession de la performance – dans le but d'être les meilleurs. L'engagement et le professionnalisme de chacun en sont la base. Nous attachons une importance particulière à l'épanouissement de nos salariés. La santé et la sécurité au travail sont une priorité absolue.

### **Nous partageons des valeurs communes.**

Nous servons les intérêts du Groupe. La transparence et le respect mutuel nous animent collectivement. Nous nous développons autour de valeurs fortes : fiabilité, honnêteté, crédibilité et intégrité. Le respect des règles concurrentielles est pour nous une évidence. Nous assumons pleinement notre responsabilité groupe.

La responsabilité sociale exprimée dans les principes fondateurs comprend aussi l'intervention active en faveur d'un développement durable que nous soutenons par la signature des dix principes du Pacte mondial des Nations Unies. Nous défendons de plus la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et les normes internationales du travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Des règles et consignes concrètes applicables à certaines situations et circonstances dans l'environnement professionnel sont clairement formulées dans les chartes et accords du Groupe. Ces chartes et accords s'appliquent sans restrictions et impérativement à tous les salariés du Groupe ThyssenKrupp. Chaque collaborateur qui ne se conforme pas aux chartes et accords du Groupe doit s'attendre à des conséquences correspondantes dans le cadre des dispositions légales et des réglementations au niveau de l'entreprise.

Le présent Code de conduite résume, sur cette base, les principes et règles fondamentaux gouvernant nos actions ainsi que les standards que nous respectons dans nos activités avec nos partenaires commerciaux et toutes parties prenantes.

## 1. Comportement dans le cadre des relations commerciales

### **Respect du droit et des lois**

Le respect des lois et des réglementations est pour nous un principe fondamental à la conduite d'une activité responsable. Nous observons à tout moment les interdictions et obligations légales en vigueur, même si cela implique des désavantages économiques à court terme ou des difficultés pour l'entreprise ou certaines personnes. Dans la mesure où les lois nationales prévoient des réglementations plus restrictives que celles applicables chez ThyssenKrupp, la législation nationale prévaut.

### **Prévention des conflits d'intérêts**

Chez ThyssenKrupp, les décisions commerciales sont prises exclusivement dans l'intérêt de l'Entreprise. Tout intérêt personnel qui apparaîtrait en relation avec l'activité professionnelle ou qui pourrait entrer en conflit avec l'exécution de fonctions professionnelles, doit être communiqué à son supérieur hiérarchique. Tout conflit d'intérêt qui apparaîtrait en rapport avec des intérêts personnels ou en relation avec l'activité professionnelle, impliquant notamment des proches ou des relations, doivent être évités. S'ils surviennent malgré tout, ils doivent être résolus compte tenu du droit applicable et des chartes du Groupe. Les conflits doivent être traités ouvertement et en toute transparence.

### **Concurrence loyale**

Notre conduite sur le marché est fondée sur l'engagement de Compliance adopté par le Directoire de ThyssenKrupp AG : ThyssenKrupp se distingue par sa compétence technologique, sa force innovatrice, son orientation client et ses collaborateurs motivés et responsables. C'est sur ces piliers que reposent la grande notoriété et le succès économique durable de notre Groupe au sein de la concurrence mondiale.

La corruption et les infractions à la législation sur les ententes sont une menace pour ces garants du succès et ne sont pas tolérées (tolérance zéro). Les pots-de-vin ou les ententes ne sont pour nous pas un moyen pour parvenir à une commande. Nous préférons renoncer à une transaction et à l'atteinte de nos objectifs internes, plutôt que d'enfreindre les lois.

Par son programme de Compliance, ThyssenKrupp a mis en œuvre des mesures de grande portée en vue du respect des règlements pour la lutte contre la corruption et du droit de la concurrence ainsi que des chartes du Groupe en découlant. Les manquements ne sont pas tolérés et mènent à des sanctions à l'encontre des personnes concernées. Tous les membres des

<sup>(1)</sup> Ce terme ainsi que les autres termes collectifs englobent les deux formes, masculine et féminine.

directoires et des conseils d'administration, tous les cadres dirigeants et tous les autres collaborateurs doivent être conscients des risques majeurs qu'un cas de corruption ou d'entente peut signifier pour ThyssenKrupp et pour eux personnellement. Il est demandé à chaque collaborateur de participer activement dans son champ de responsabilité à la mise en œuvre du programme de Compliance de ThyssenKrupp.

#### **Prévention du blanchiment d'argent**

ThyssenKrupp respecte les obligations légales en matière de prévention du blanchiment d'argent et ne participe pas à des activités de blanchiment d'argent.

En cas de doute, il est demandé à chaque collaborateur de reporter toute transaction financière inhabituelle, tout particulièrement celles impliquant un paiement en espèces pouvant conduire à un soupçon de blanchiment d'argent, aux Départements financier, juridique et Compliance compétents du Groupe.

## **2. Comportement envers les collègues et collaborateurs**

### **Égalité de traitement et non-discrimination**

Nous attachons une grande importance à l'égalité des chances ainsi qu'à la confiance et au respect mutuel. Nous encourageons l'égalité des chances et prévenons la discrimination lors de l'embauche, la promotion, la formation ou le développement personnel de nos salariés. Nous traitons tous les collaborateurs de la même façon, indépendamment de leur sexe, âge, couleur de peau, culture, origine ethnique, orientation sexuelle, handicap, appartenance religieuse ou vision du monde.

### **Droits de l'homme et des salariés**

Nous respectons les droits de l'homme universellement reconnus et soutenons leur application. Nous nous opposons strictement à toute forme de travail forcé et au travail des enfants. Nous reconnaissons le droit de tous les salariés à former des syndicats et des représentants du personnel sur une base démocratique, dans le cadre des réglementations nationales. Le droit à une rémunération appropriée est reconnu pour tous les salariés. La rémunération et les autres prestations correspondent au minimum à la réglementation nationale ou locale et aux accords applicables dans la branche d'activité concernée.

### **Collaboration avec les représentants des salariés**

Pour ThyssenKrupp, collaborer étroitement et en confiance avec les représentants du personnel constitue un élément déterminant et un pilier éprouvé de la politique d'entreprise. La confiance mutuelle et la coopération se basent sur un dialogue ouvert et constructif empreint de respect mutuel.

### **Santé et sécurité au travail**

La sécurité et la santé de nos salariés constituent une priorité pour notre Société placée au même niveau que la qualité de nos produits et notre réussite économique.

La sécurité au travail et la protection de la santé font partie intégrante de tous les processus et sont prises en compte en amont – lors de la phase de planification – dans les considérations techniques, économiques et sociales.

Chacun de nos salariés doit promouvoir l'hygiène et la sécurité dans son périmètre d'activité et doit respecter les consignes en la matière. Chaque cadre se doit d'encourager et de soutenir ses collaborateurs dans la prise en charge de cette responsabilité.

Nos sous-traitants sont tenus d'appliquer les mêmes règles de sécurité pour la protection de leurs salariés, que celles applicables à nos propres collaborateurs. Nous en tenons compte lors de la sélection de nos sous-traitants et dans le cadre du suivi de leurs opérations

## **3. Comportement dans la Société**

### **Protection durable de l'environnement et du climat**

Le développement durable, la protection de l'environnement, le climat ainsi que l'utilisation efficace des ressources naturelles constituent un enjeu clé pour notre Société. Nous veillons, dans le cadre du développement de produits nouveaux tout comme de l'exploitation d'équipements de production, à ce que tous les impacts sur l'environnement et le climat qui en découlent, soient aussi faibles que possible et à ce que nos produits apportent une contribution positive à la protection de l'environnement et du climat chez nos clients.

Chaque collaborateur est responsable de la préservation des ressources naturelles et de la protection de l'environnement et du climat au travers de son comportement individuel.

### **Dons**

Nous nous considérons comme membre actif de la société et nous nous engageons de ce fait de différentes manières. Nos dons et autres formes d'engagement social s'inscrivent dans le seul intérêt de l'Entreprise.

Nous n'accordons aucune libéralité financière, notamment aucun don ni parrainage, à des partis politiques en Allemagne ou à l'étranger, à des organisations proches de partis ou assimilables à des partis, à des élus ou à des candidats à des fonctions politiques.

### **Représentation politique des intérêts**

La représentation politique de nos intérêts est centralisée, ouverte et transparente. Nous respectons les prescriptions légales en matière de lobbying et évitons en toutes circonstances d'influencer la politique gouvernementale ou la loi de manière déloyale. Nous nous sommes volontairement enregistrés au registre de transparence de l'UE et observons le code de conduite de l'UE.

#### Comportement et communication en public

Nous respectons la liberté d'expression ainsi que la protection des droits individuels et la vie privée de chacun. Chaque collaborateur devrait être conscient que, dans la sphère privée, il peut également être perçu comme salarié et représentant de ThyssenKrupp et il lui est de ce fait demandé de préserver l'image et la réputation de l'Entreprise par son comportement en public, et tout particulièrement vis-à-vis des médias. En exprimant notre opinion personnelle, nous veillons à ce que celle-ci soit dissociée de la fonction et de l'activité que nous exerçons au sein du Groupe ThyssenKrupp.

### 4. Gestion des informations

#### Publications

ThyssenKrupp s'est construit sur des valeurs fortes : fiabilité, honnêteté, crédibilité et intégrité. Nous attachons donc une grande importance à donner des informations et communications fiables et sincères concernant nos activités économiques à nos investisseurs, salariés, clients, partenaires commerciaux ainsi qu'au public et aux institutions gouvernementales. Chaque collaborateur veille à ce que les rapports, publications et autres documents du Groupe, internes comme externes, soient conformes aux prescriptions légales et aux normes en vigueur et donc complets, exacts et délivrés en temps et en heure, conformément aux exigences légales.

#### Informations confidentielles sur l'Entreprise / délits d'initiés

Nous prenons les mesures nécessaires pour protéger de façon appropriée les informations et documents confidentiels contre toute utilisation frauduleuse par des personnes non autorisées, salariés ou tierce personne. Les collaborateurs du Groupe ayant connaissance d'informations concrètes sur des faits inconnus du public et dont la révélation pourrait influencer considérablement le cours en bourse des instruments financiers dans le Groupe ThyssenKrupp, ne sont pas autorisés à acheter ou vendre des actions ou d'autres instruments financiers du Groupe ThyssenKrupp sur la base de ces informations privilégiées ou à transmettre ces informations, que celles-ci aient été divulguées délibérément ou par négligence.

#### Protection des données personnelles et sécurité de l'information

La protection des données personnelles concernant notamment les collaborateurs, clients et fournisseurs revêt une importance particulière pour ThyssenKrupp.

Nous ne collectons ou traitons des données personnelles que lorsque cela est absolument indispensable ou prescrit par la loi en vue de l'exécution d'une tâche donnée. La collecte de données personnelles ne peut avoir lieu qu'avec l'accord préalable des personnes concernées et dans les cas où la loi l'autorise.

### 5. Protection du savoir-faire et des biens de la Société

Nous utilisons les biens et les ressources de l'Entreprise de façon adéquate et avec respect et les protégeons contre la perte, le vol ou l'utilisation frauduleuse. Le savoir-faire de notre Entreprise, protégé par le droit de la propriété intellectuelle constitue un avantage concurrentiel pour ThyssenKrupp, digne d'être protégé contre toute violation par des tiers.

Nous utilisons les biens matériels et immatériels de l'Entreprise exclusivement à des fins bénéficiant à l'Entreprise et non à des fins personnelles dans la mesure où ceci n'a pas été expressément autorisé. Nos collaborateurs sont tenus de veiller en commun avec leurs supérieurs à ce que le mode et l'étendue des déplacements professionnels soient toujours appropriés à l'objet du déplacement et prennent en compte les contraintes de coût et de temps.

### 6. Mise en œuvre et contacts

ThyssenKrupp AG et les entreprises du Groupe encouragent activement la communication des chartes et accords du Groupe qui forment le socle du Code de conduite. Les différentes entreprises veillent à leur mise en œuvre et à ce qu'aucun collaborateur ne subisse un préjudice du fait du respect de ces chartes et accords. Le personnel d'encadrement doit montrer l'exemple, et supporte à ce titre une responsabilité particulière en s'assurant que ses actions soient à la hauteur du Code de conduite. Ils sont les premiers interlocuteurs en cas de questions concernant la compréhension des règles et doivent veiller à ce que tous les collaborateurs connaissent et comprennent le Code de conduite. Il leur appartient de prévenir les comportements inacceptables et de prendre des mesures appropriées pour empêcher les manquements aux règles qui relèvent de leur responsabilité. Une communication transparente, honnête et un soutien réciproque caractérisent une bonne collaboration entre employés et personnels d'encadrement.

Pour toute question complémentaire concernant le Code de conduite, les collaborateurs et les tiers (clients, fournisseurs etc.) pourront de plus s'adresser à l'adresse e-mail centrale [codeofconduct@thyssenkrupp.com](mailto:codeofconduct@thyssenkrupp.com). Les éventuelles infractions à la loi ou manquements aux chartes dans le domaine du droit de la concurrence et de la lutte contre la corruption, concernant des personnes et entreprises du Groupe ThyssenKrupp peuvent aussi être signalées par l'intermédiaire du service d'alerte en ligne de ThyssenKrupp (Whistleblower System). Les coordonnées correspondantes sont disponibles sur le site internet de ThyssenKrupp. Toutes les informations sont traitées de façon strictement confidentielle.

---

VOLET 2 : CONSULTATION DES ENTREPRENEURS EN  
CONSTRUCTION CONCERNANT LES PRINCIPALES  
CARACTERISTIQUES DES MODELES QUI POURRAIENT  
S'APPLIQUER AU QUEBEC



---

## 7 PRINCIPAUX ELEMENTS A PRENDRE EN COMPTE POUR METTRE EN PLACE UN MODELE D'ACTION COLLECTIVE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Le benchmarking sur les différents modèles existants de lutte contre la corruption nous a permis de faire ressortir que tous ces modèles ont des principes de base en commun mais aussi des éléments distincts dans leur concept et mise en application. Le choix des éléments du modèle et leur mise en application est critique afin de donner de la crédibilité au programme proposé.

Cette section permet d'identifier l'ensemble des points à considérer et des actions à réaliser lors de la création d'un modèle d'action collective de lutte contre la corruption. Pour certaines caractéristiques (durée du programme, projets concernés, adhésion et accréditation), plusieurs options sont identifiées. Il sera par la suite important de faire un choix quant à ces différentes options. La consultation auprès des entrepreneurs en construction du Québec a été essentiellement faite sur ces différentes caractéristiques pouvant être retenues pour le modèle d'action collective.

Pour les autres caractéristiques, différentes avenues de mise en place sont proposées. Des recommandations et des mises en garde sont formulées concernant certaines erreurs à éviter.

Ainsi, pour chaque caractéristique abordée, voici la présentation qui sera utilisée :

- Les différentes options possibles associées à la caractéristique
  - Fréquence d'utilisation de ces options dans les différents modèles étudiés dans le volet précédent
- *Des suggestions / avantages-inconvénients des différentes options*
- *Des recommandations / erreurs à éviter quant au choix d'une option (entre parenthèse)*

## 7.1 DUREE DU PROGRAMME

- Le programme pourrait être à court-terme (0-2 ans) ou à long-terme
- Tous les modèles étudiés sont à long-terme, sauf l'*Integrity Pact at Berlin Airport* qui concerne un seul projet.
  - *Un programme à long-terme semble plus adapté car c'est la preuve d'un engagement durable et non d'un programme mis en place dans le but de minimiser les conséquences de la crise.*

## 7.2 TYPE DE PROJETS CONCERNES

- Le programme pourrait visé tous les projets ou certains projets spécifiques/particuliers (par exemple, il peut s'agir spécifiquement de projets impliquant le secteur public, impliquant beaucoup de parties prenantes ou encore des grands projets, etc.)
- Tous les modèles étudiés concernent l'ensemble des projets des entreprises membres de l'action collective (sauf l'*Integrity Pact at Berlin Airport*, modèle mis en place pour un projet en particulier, la construction de l'aéroport).
  - *Option « Programme appliqué à tous les projets » : Le programme serait plus crédible et les nouvelles procédures seront plus rapidement intégrées aux processus de l'entreprise.*
  - *Option « Programme appliqué à certains projets spécifiques » : Le programme serait moins contraignant à mettre en place au quotidien mais il faudrait déterminer des critères de choix des projets concernés.*
  - *Un compromis entre les deux options semble être plus adapté. Le programme pourrait alors concerner tous les projets mais certaines procédures (étude des partenaires commerciaux, procédures financières...) pourraient être adaptées selon les risques du projet.*

## 7.3 ADHESION

- L'adhésion au programme pourrait être volontaire ou obligatoire
- Tous les modèles d'action collective étudiés sont implantés sur la base d'une adhésion volontaire, avec une demande d'adhésion à présenter à un Comité d'examen.

- *L'adhésion volontaire : elle permettrait de différencier les entreprises prêtes à faire des démarches concrètes des autres mais le projet pourrait ne pas avoir la visibilité et la portée espérées si peu d'entreprises sont prêtes à faire ces démarches.*
- *L'adhésion obligatoire : elle permettrait de placer l'ensemble des entreprises membres de l'ACQ sur un pied d'égalité et de mettre en place une action qui s'identifiera au groupe entier (plus de poids) mais certaines entreprises seraient alors contraintes à mettre en place le programme et elles pourraient ne pas jouer le jeu entièrement, ce qui diminuerait la crédibilité du programme.*

#### **7.4 PROCESSUS D'ACCREDITATION**

- L'accréditation pourrait être réalisée par un **comité d'examen interne** (dépendant de l'organisme responsable du programme) ou externe (**organisme indépendant**) ;
- Le processus devrait être documenté, et pourrait être matérialisé par :
  - un audit prouvant la mise en place d'un programme de lutte contre la corruption efficace et adapté et l'application de règles de conduite et de procédures,
  - un examen de documents fournis par l'entreprise (procédures, code de conduite, comptabilité...);
- Il pourrait être demandé aux entreprises de réaliser le processus une seule fois pour adhérer au programme. Dans certains cas, un renouvellement pourrait être exigé à une fréquence déterminée (modèle du *Programme de Normes d'Imagine Canada* : renouvellement tous les 5 ans).

#### **7.5 DOCUMENTS SOUTENANT LA DEMARCHE**

L'organisme responsable du programme doit définir et rendre public les objectifs du modèle, de façon claire et précise. Plusieurs documents doivent consigner les différentes directives du programme. Trois types de documents sont présentés ici. Il est important pour une entreprise d'avoir une trace écrite des objectifs du programme d'intégrité qu'elle veut implanter et des moyens mis en œuvre pour y arriver. Chacun de ces documents devrait servir de support à la démarche.

### 7.5.1 REDACTION D'UNE CHARTE (OU PACTE)

- Une Charte explicite généralement les valeurs des membres (éthique, intégrité, transparence, respect de la loi...), les principes à respecter, ainsi que des directives et des actions concrètes à mettre en œuvre par chaque membre, en tenant compte des objectifs définis ;
- La Charte est la plupart du temps rédigée par l'organisme responsable du programme ;
- Dans tous les modèles d'action collective étudiés, la Charte est un document public, disponible par exemple sur le site internet de l'organisme.

### 7.5.2 ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE

- Plusieurs types de formalisation des engagements de l'entreprise sont possibles.
  - *Déclaration d'engagement rédigée par chaque entreprise et propre à chacune, définissant ses valeurs : elle montre un engagement personnel de chacune.*
  - *Engagement de chaque entreprise par signature de la Charte ou d'une déclaration d'engagement commune au groupe. Un tel engagement commun devrait permettre une plus grande unité.*
  - *L'Engagement devrait être public et communiqué à l'externe.*

### 7.5.3 REDACTION D'UN CODE DE CONDUITE

- Le Code de Conduite définit les règles internes régissant l'ensemble des opérations de l'entreprise ;
- Il est rédigé la plupart du temps par chaque entreprise ;
- Une aide ou une assistance peut être fournie par l'organisme responsable du programme pour sa rédaction (exemples sur son site internet, ateliers de formation) ;
- Un Code de Conduite peut aussi être développé pour les partenaires des entreprises.

## 7.6 FORMATIONS DES EMPLOYES

- Il est important de définir **quelles sont les personnes concernées par la formation** au sein de chaque entreprise.
  - *Personnes concernées : surtout les employés occupant des fonctions à risque (commerciaux...) et les personnes responsable de la mise en place du modèle de lutte*

*contre la corruption, mais elles peuvent aussi être dispensées à tous selon les risques particuliers de l'entreprise.*

- La formation peut être donnée sur différents supports : formation électronique, formation « en classe » ou encore formation du subordonné par son supérieur hiérarchique.
  - **Formation électronique** : il pourrait s'agir d'une formation interactive contenant par exemple une partie cours sur la corruption pouvant être adaptée selon le poste de la personne concernée et les risques associés, et une partie d'études de cas concrets, avec des questions et un test pour vérifier que la formation a bien été assimilée ;
  - **Formation « en classe »** : il pourrait s'agir d'une formation permettant d'expliquer aux employés leurs tâches et rôles dans le cadre du programme, pouvant contenir des études de cas concrets adaptées au groupe ciblé (comportement attendu en cas de situation sensible...), sous forme de séminaires ou de réunions par exemple ;
  - **Formation du subordonné par son supérieur hiérarchique** : il faudrait pour cela dispenser une formation particulière et adaptée aux « top managers », qui formeraient eux-mêmes leurs managers subordonnés, et ceux-ci formeraient leur équipe (voir l'approche du « dialogue de conformité » de Siemens), sous forme de discussions programmées et de réunions en face-à-face, privilégiant le dialogue.
  
- Il est important de définir le contenu et la fréquence de la formation : le contenu peut être **le même pour tous ou adapté en fonction du poste** ; la formation peut être faite **une fois ou de façon régulière**, selon le degré de risques de la fonction concernée.
  - *Un compromis efficace pourrait être de former une fois au moins tous les employés, avec un contenu très général (définition et types de corruption, risques...) et fournir en plus une formation personnalisée plus régulière aux personnes ayant une fonction à risque.*

*Il serait important de **ne pas trop « marteler » le même message**, au risque de rendre la formation inutile voire de provoquer un rejet des employés qui finiraient par la connaître par cœur. Chaque entreprise devrait trouver une fréquence adaptée et devrait modifier les contenus à chaque formation de façon à ce que les employés ne réalisent pas plusieurs fois la même.*

- La formation peut être élaborée par l'organisme responsable du programme et/ou par chaque entreprise membre
  - **Formation organisée par l'organisme responsable du programme et commune à tous les membres** : c'est le cas par exemple du Programme de Normes d'Image Canada, avec des formations disponibles sur le site internet de l'organisme. Cette façon de faire devrait garantir que la formation est suivie et que toutes les informations essentielles sont communiquées.
  - **Formation réalisée par chaque entreprise** : c'est le cas du Business Pact du Brésil et de l'EMB en Allemagne. Dans cette approche, l'entreprise développerait et mettrait en place ses propres programmes, et elle désignerait des responsables pour réaliser la formation, eux-mêmes ayant été formés. Cela devrait permettre de dispenser une formation plus adaptée aux risques et activités de l'entreprise ainsi qu'aux fonctions des employés.
  - Un compromis intéressant est développé dans le Pacto Etico Comercial. En effet, des ateliers de formation et conférences sont réalisés par l'organisme pour « former les formateurs » de chaque entreprise et aider celles-ci à développer et mettre en place un programme de formation efficace et adapté.

## 7.7 COMMUNICATION INTERNE

- Il est important de communiquer à l'interne le message de tolérance zéro et l'engagement de l'entreprise, de diffuser et expliquer les lois (risques encourus, etc.) et les règles internes et procédures. Une communication à l'interne serait également souhaitable sur le suivi du programme (résultats, améliorations) et les outils mis en place (guides, centres d'assistance et de support, etc.).
- La communication peut se faire selon différents moyens : **supports écrits, communication orale et formations et/ou centre de support et assistance.**
  - **Supports écrits** : publications sur l'intranet ou dans des magazines de l'entreprise, dépliants de présentation, posters et flyers, guides de bonne pratique...
  - **Communication orale** (rencontres avec la direction, discussions avec les supérieurs hiérarchiques ou les responsables du programme) et formations
  - **Outils** pour poser des questions, demander des conseils : centre de support et d'assistance, FAQ...

- *Elle devrait être réalisée par l'entreprise et elle pourrait aussi être faite par l'organisme responsable du programme pour certains types de communication, concernant par exemple les lois, la Charte et le message de tolérance zéro (distribution possible de brochures, publications...).*

## 7.8 COMMUNICATION EXTERNE

- La communication externe s'adresse aux partenaires des entreprises (fournisseurs, consultants...), aux clients et à un public plus large.
- La communication à l'externe peut être **réalisée par chaque entreprise et / ou par l'organisme responsable du programme.**
  - **Par l'entreprise** : communication possible de leur déclaration d'engagement, du code de conduite, des résultats du programme.
  - **Par l'organisme responsable du programme** : il pourrait s'agir de la communication des objectifs du modèle, de la Charte contenant les valeurs communes (éthique, intégrité, transparence...), de la liste de ses membres, du progrès et des résultats (nombre de membres, chiffres concernant les formations, les cas de corruption, ...). Cette communication donnerait plus de poids au modèle que la communication individuelle (meilleure visibilité) et elle montrerait la force de l'organisation.
  - La communication externe devrait être essentielle car elle permet de rétablir la confiance du public.
- Moyens possibles :
  - Présentations du projet, des avancées, et de rapports de résultats lors de **conférences**, à des associations industrielles, à la presse,
  - **Supports écrits** : publications sur les sites internet des entreprises et de l'organisme responsable du programme, mentions sur les documents destinés aux partenaires et clients,
  - **Logo** pour identifier les membres,
  - **Goodies** pour faire connaître le programme (cartes de visites, affiches, brochures).

***Il serait important de porter une attention particulière au contexte** : en temps de crise, la communication devrait être adaptée pour ne pas être perçue négativement, pour éviter que le modèle ne soit vu que comme un moyen de minimiser les conséquences d'un scandale.*

## 7.9 PROCEDURES ET OUTILS

Les procédures et outils peuvent être développés et mis en place dans les entreprises adhérant au modèle pour améliorer l'efficacité de leur programme de lutte contre la corruption et aider les employés à le mettre en œuvre. Certaines pourraient être développées et mises en œuvre par l'entreprise, et d'autres par l'organisme responsable du programme de façon centralisée. Ci-dessous une liste non exhaustive de procédures et outils pouvant être élaborés

- **Procédures d'analyse de risques** : analyse des opérations commerciales de l'entreprise, dans le but d'identifier les risques et de mettre en place des mesures adaptées pour les minimiser;
- Outils pour conseiller, soutenir les employés et répondre à leurs questions : mise en place d'un **centre d'assistance et de support** (en ligne ou par téléphone, mise en relation possible avec des experts...), d'une FAQ ;
- **Procédure concernant les situations à risque** (cadeaux de partenaires, dons...) : réalisation d'un guide pratique, procédures d'approbation par un supérieur hiérarchique pour certaines situations;
- **Procédures concernant les partenaires commerciaux** : processus de due diligence pour la sélection (recueil de données clés, analyse de risques... : voir annexe 4 du dossier), procédure d'approbation, de contrôle après que le contrat soit passé ;
- Procédures pour se tenir informé de l'évolution des lois et des bonnes pratiques des autres entreprises (**veille réglementaire**) ;
- **Procédures financières et de contrôle de la comptabilité** : enregistrement de registres comptables avec justifications des paiements et des gains, mécanismes d'approbation pour certaines transactions et de contrôle par des audits ;
- **Procédures d'alerte**, en cas de préoccupation concernant une violation du programme : mise en place possible de différents outils :



- Centre d'assistance : lignes d'alerte (par téléphone ou en ligne) gérées par un organisme indépendant garantissant la confidentialité,
- Ombudsman (instance impartiale et indépendante à laquelle les employés et tierces parties peuvent faire part de leurs observations) ;
- **Procédures d'enquêtes en cas de plaintes** et de signalements de mauvaise conduite : examen des allégations, enquête si nécessaire, mesures disciplinaires ;
- **Procédures de vérification du respect des règles internes**, de la mise en œuvre des procédures par des audits réguliers ;
- **Procédures de surveillance du programme** : évaluations pour surveiller l'efficacité et la bonne utilisation des outils et procédures par
  - des audits,
  - des réunions régulières avec les personnes concernées (équipe chargée de la mise en place du programme, managers...),
  - des sondages auprès des employés ;
- **Procédures de suivi général du programme** : enregistrement des chiffres concernant les violations, les formations... ;
- **Procédures de revue du programme et d'amélioration continue** : processus pour remédier rapidement aux déficiences détectées (mise en œuvre des développements nécessaires, modification du programme, communication des nouvelles règles...) grâce aux informations fournies par les procédures de surveillance et de suivi général.

*Il serait important **de ne pas mettre en place une trop grande quantité de règles et de procédures**, ce qui risquerait d'avoir pour effet de diminuer la confiance des employés plutôt que de les aider. Il faudrait veiller à développer des procédures simples à mettre en place, permettant de responsabiliser les employés et de ne pas trop augmenter la bureaucratie.*

## 7.10 ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES

Une aide pourrait être apportée aux entreprises dans leur démarche, par l'organisme responsable du programme ou par un organisme externe indépendant, de la manière suivante :

- **Mise en place d’ateliers de formation** pour aider les entreprises à mettre en place le programme et à rédiger leurs Codes de Conduite, ou encore pour former les formateurs;
- **Mise à disposition d’exemples** de déclarations d’engagement, de Code de Conduite, de procédures sur leur site internet pour aider les entreprises à rédiger leurs propres documents;
- Aide concrète apportée pour la mise en place du programme (liste de changements à apporter, de procédures à mettre en œuvre...);
- **Développement d’outils mis à disposition des entreprises** : centre de support et d’assistance, ombudsman, guides pratiques et manuel d’aide pour la rédaction et la mise en œuvre des règles internes et des procédures;
- **Mise en place d’une plateforme de surveillance** : les entreprises pourraient communiquer certains renseignements, ce qui permettrait de fournir un rapport individuel pour guider l’évolution de chaque société.

### 7.11 VERIFICATION DE L’APPLICATION DU MODELE AU SEIN DE CHAQUE ENTREPRISE

Deux modes de vérification de l’application du modèle peuvent être mis en place :

- **Vérification régulière** de l’application des règles de conduite et des procédures et examen des résultats (pourcentage de suivi des formations, cas de corruption...), ayant lieu à une fréquence déterminée par l’organisme responsable du programme,
- **Vérification de l’application aléatoire, en cas de plainte** à l’encontre de l’entreprise;

Les moyens pour vérifier l’application du modèle au sein de chaque entreprise sont nombreux. Il pourrait s’agir de :

- **Audit réalisé en interne** (par l’organisme responsable du programme) ou en externe (par un organisme indépendant),
- **Autocontrôle interne de l’entreprise,**
- **Plateforme de surveillance** : les entreprises communiquent certains renseignements permettant de vérifier qu’elles suivent leurs engagements. Cela permettrait de mettre en place un processus d’amélioration continue du programme.

## 7.12 ÉVALUATION DE L'IMPACT ET COMMUNICATION DES RESULTATS

L'évaluation de l'impact pourrait prendre en compte les cas de corruption et la perception du public.

L'impact du programme pourrait alors être évalué :

- **En externe**, par sondage auprès de la population, étude auprès des différentes parties prenantes (clients...),
- **En interne**, par une étude réalisée auprès des entreprises membres ;

La communication du progrès et des résultats pourrait être faite :

- **Au public** (par les médias, sur le site internet de l'organisme),
- **En interne**, seulement auprès des entreprises du groupe.

---

# 8 LE POINT DE VUE DES ENTREPRENEURS QUEBECOIS AU TRAVERS DE GROUPES DE DISCUSSION

## 8.1 METHODOLOGIE

L'objectif de ce projet de recherche est de proposer aux entrepreneurs de la construction un programme québécois d'engagement et la mise en place d'actions concrètes afin :

- de promouvoir l'éthique et l'intégrité au sein de l'industrie,
- de permettre aux entrepreneurs qui adoptent des comportements éthiques de pouvoir clairement **s'identifier et s'illustrer**,
- d'améliorer la **transparence**,
- de rebâtir et de renforcer la **confiance** de toutes les parties prenantes envers l'industrie de la construction
- de soigner la réputation dans ce secteur « il faut se souvenir de la **qualité** du travail et de la capacité à remplir les attentes » - la garantie de qualité est primordiale dans ce secteur.

Dans ce contexte, il est important de consulter les entrepreneurs en construction du Québec afin de recueillir leur point de vue sur les différentes caractéristiques du programme que l'on veut proposer. Pour ce faire, nous avons élaboré un guide de discussion en vue des groupes de discussion qui se sont déroulés à Rimouski les 13 et 14 juin 2013.

### 8.1.1 PRINCIPES DE BASE DU GROUPE DE DISCUSSION

Les principes de base derrière la conception de la structure des groupes de discussion s'appuient sur quatre éléments :

- Créer un environnement de transfert d'information par lequel les gens peuvent émettre une opinion sur des questions spécifiques, sans subir la pression du groupe ;
- Comprendre les grandes lignes du projet et prendre connaissance des différentes options
- Exprimer d'une manière confidentielle leurs besoins, appréhensions à propos du projet
- Prendre conscience de l'opinion de l'ensemble du groupe.

### 8.1.2 ÉLABORATION DU GUIDE D'ENTREVUE

Il s'agit de créer un moyen de communication et de distribution de l'information dans un environnement propice à la réflexion d'où les participants ne sont aucunement influencés et sont totalement libres d'exprimer leurs points de vue.

Les objectifs étaient les suivants :

- 1) Comprendre la perception des entrepreneurs de la situation actuelle dans l'industrie de la construction au Québec.
- 2) Présenter les caractéristiques de modèles existants d'action collective de lutte contre la corruption,
- 3) Collecter les opinions et le niveau d'accord concernant le projet de modèle d'action collective, les principes de base d'un tel modèle et les options possibles, de façon à déterminer les spécificités souhaitées,
- 4) Evaluer les besoins et attentes au niveau du modèle.

Le questionnaire a donc été construit de manière à avoir une idée plus précise de l'opinion de chaque participant (Questionnaire disponible en Annexe 1)

Les focus group réalisés reposent sur une présentation power point effectuée devant chaque groupe d'entrepreneurs, comportant:

- Une définition de l'action collective et une présentation de modèles existants, précisant leurs éléments communs (principes de base),
- Le rappel des objectifs du focus group et des conditions de traitement des données, qui sont traitées d'une manière strictement confidentielle,
- Un entretien structuré avec l'utilisation d'un questionnaire administré par un enquêteur, comprenant 3 parties :
  - l'échantillonnage : pour obtenir des informations générales sur les participants concernant la taille de l'entreprise, le type d'entrepreneur (général ou spécialisé), la région principale du Québec où se concentrent leurs activités et la part de leurs activités dans les marchés publics par apport au secteur privé ;

- des questions sur la perception de la situation actuelle de l'industrie de la construction au Québec (contexte actuel, impacts, rôle des médias, pistes de solutions), soit 12 questions au total,
- des questions sur le point de vue des participants concernant les spécificités d'un modèle d'action collective, qui reprennent les options déterminées lors de l'étude des fiches (12 questions),
- un bilan de la session : point de vue concernant l'approche proposée et récapitulatif des opinions exprimées, en fonction des réponses aux questions et des discussions.

### **8.1.3 DESCRIPTION DE L'EXERCICE DES GROUPES DE DISCUSSION**

Les groupes de discussion se sont tenus à Rimouski les 13 et 14 juin 2013, dans le cadre d'une activité organisée par l'ACQ.

Trois groupes de discussion ont été organisés :

- 1) un groupe de discussion avec des entrepreneurs généraux uniquement
- 2) un autre avec des entrepreneurs spécialisés uniquement
- 3) un 3<sup>e</sup> groupe de discussion avec un groupe regroupant des entrepreneurs généraux et des entrepreneurs spécialisés.

Le nombre de participants par groupe de discussion variait entre 9 et 14.

Cet exercice a permis une certaine représentativité par rapport à différentes variables telles que le type d'entrepreneurs (généraux ou spécialisés), le lieu d'exercice, la taille d'entreprise, etc.

Les groupes de discussions ont été réalisés en utilisant un logiciel en ligne qui permet de partager les résultats avec une audience en temps réel. Lors des groupes de discussions, chaque participant avait un iPad pour répondre aux questions. Les résultats étaient projetés en temps réel.

Les conclusions des groupes de discussion vont être présentées en deux sections distinctes :

- Conclusions générales des trois groupes de discussions
- Analyse comparative en fonction du type d'entrepreneur « spécialisé versus général »

## 8.2 ÉCHANTILLON DES ENTREPRISES AYANT PARTICIPE AUX GROUPES DE DISCUSSION

### 8.2.1 TAILLE DE L'ENTREPRISE (NOMBRE D'EMPLOYÉS)

1. Taille de l'entreprise (employés)	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
De 1 à 4	2	0	0	2	6%
De 5 à 9	1	0	1	2	6%
De 10 à 19	3	5	0	8	24%
De 20 à 49	5	5	2	12	35%
50 et plus	1	4	5	10	29%
Total répondants	12	14	8	34	100%

Pour les entrepreneurs généraux, la taille de l'entreprise est assez bien répartie, variant de 4 à 50 employés. Les entrepreneurs spécialisés ont cependant rapporté que la taille de leur entreprise est supérieure à 10 employés ; 29% de ce groupe déclare avoir plus de 50 employés. En ce qui au 3<sup>ème</sup> groupe de discussion regroupant à la fois des entrepreneurs généraux et spécialisés, 63% ont déclaré avoir également plus de 50 employés.

### 8.2.2 TYPE D'ENTREPRENEUR (GÉNÉRAL OU SPÉCIALISÉ)

2. Entrepreneur général ou entrepreneur spécialisé?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Entrepreneur général	11	1	1	13	38%
Entrepreneur spécialisé	1	13	7	21	62%
Total répondants	12	14	8	34	100%

Il sera intéressant de noter les différences au niveau de la perception en fonction du type d'entrepreneur (spécialisé versus général).

### 8.2.3 RÉGION DU QUÉBEC POUR LA MAJORITÉ DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE

3. Région du Québec pour la majorité de vos activités	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Bas-Saint-Laurent	3	2	0	5	17%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	0	0	0	0	0%
Capitale-Nationale	1	0	0	1	3%
Mauricie	1	0	0	1	3%
Estrie	2	2	1	5	17%
Montréal	2	4	1	7	24%
Outaouais	2	1	0	3	10%
Abitibi-Témiscamingue	0	0	0	0	0%
Côte-Nord	1	0	0	1	3%
Nord-du-Québec	0	0	0	0	0%
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	0	1	0	1	3%
Chaudière-Appalaches	0	0	0	0	0%
Laval	0	1	0	1	3%
Lanaudière	0	0	0	0	0%
Laurentides	0	0	0	0	0%
Montérégie	1	3	0	4	14%
Centre-du-Québec	0	0	0	0	0%
Total répondants	13	14	2	29	100%

En proportion sur l'ensemble des groupes de discussion, les 4 régions principales où ont lieu les activités sont : Bas-Saint-Laurent, l'Estrie, Montréal et l'Outaouais. Donc, nous notons une certaine représentativité par rapport au lieu d'exercice.

#### 8.2.4 PART DES ACTIVITÉS DE L'ENTREPRISE DANS LES MARCHÉS PUBLICS PAR RAPPORT AU SECTEUR PRIVÉ

4. Part de vos activités dans les marchés publics par apport au secteur privé	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
De 0 à 20 %	1	2	3	6	18%
De 20 à 40 %	2	2	0	4	12%
De 40 à 60 %	4	5	3	12	35%
De 60 à 80 %	3	4	2	9	26%
De 80 à 100 %	2	1	0	3	9%
Total répondants	12	14	8	34	100%

Toujours en proportion sur l'ensemble des groupes de discussion, notons que plus de 60 % des activités dans les marchés publics par rapport au secteur privé.

### 8.3 FAITS SAILLANTS RESSORTANT DES GROUPES DE DISCUSSION

Les statistiques descriptives détaillées peuvent être consultées en Annexe 2.

- 89% des participants considèrent que présentement l'industrie de la construction passe à travers sa plus grande crise d'éthique et d'intégrité de son histoire
- 32% considèrent que toutes les parties prenantes sont affectées de la même manière en termes de perte de réputation et de crédibilité
- 29% considèrent que les firmes de génie conseil sont les plus affectées par la perte de réputation
- 82% de l'ensemble des répondants s'attendent que cette crise va avoir des répercussions à moyen et long terme, dont 67% pense que ça va durer entre 2 et 5 ans
- 91% s'attendent à ce que la crise ait des répercussions sur leur entreprise, dont 78% espère que ces répercussions vont être mineures
- La majorité des participants, soit 64%, pense que la crise actuelle est aussi présente dans le secteur privé
- Dans le nouvel environnement de cynisme et de suspicion, 81% des participants considèrent que la majorité des québécois perçoivent de la même façon toutes les entreprises de construction. Malheureusement, même les entreprises honnêtes ont la réputation entachée par la situation présente



- Il est important d'avoir une attitude proactive de communication, car 72% des participants considèrent que les médias classiques de communication (tv, radio, presse écrite) ne présentent pas la situation de l'industrie de la construction de manière objective
- Malgré l'ampleur et la sévérité de la crise, 84% des participants considèrent que cette crise est similaire à ce qui s'est passé ailleurs, dans d'autres pays et d'autres industries
- 76% considèrent que la meilleure stratégie à adopter présentement est de travailler d'une manière proactive sur des nouvelles initiatives qui permettront aux bons entrepreneurs de s'identifier et s'illustrer
- Suivant la présentation des principes de base d'un modèle d'action collective, 94% des participants adhèrent à l'idée d'implanter un modèle d'action collective dans l'industrie de la construction. À 84%, les répondants souhaitent que ce programme soit de longue durée et non juste une initiative à court terme.
- L'ACQ doit jouer un rôle de leadership dans la mise en place du modèle, dispenser les programmes de formation et de support aux entrepreneurs.
- Afin de bâtir la crédibilité du programme, 81% des participants considèrent nécessaire de mettre en place un plan de communication publique des progrès et résultats du modèle d'action collective.
- 85% de l'ensemble des groupes de discussion considèrent important d'évaluer l'impact du programme auprès des autres parties prenantes à travers des sondages faits par des firmes externes
- Lors des groupes de discussion, on a présenté 13 options qui font parties des modèles standards d'action collective. 8 options sur 13 ont reçues un consensus largement majoritaire tel que décrit précédemment.
- Sur 5 des 13 options, les groupes de discussion n'ont pas réussi à atteindre un consensus clair. Ces options sont :
  - Type de projets concernés (spécifiques vs tous les projets) = 50% vs 50%
  - Adhésion (volontaire vs obligatoire) = 47% vs 53%
  - Processus d'accréditation (interne vs externe) = 52% vs 48%
  - Processus de surveillance (interne vs externe) = 52% vs 48%
  - Participation au programme (ouverte à l'industrie vs fermé au groupe ACQ) = 57% vs 43%

## 8.4 ANALYSE COMPARATIVE DES RESULTATS DES GROUPES DE DISCUSSION EN FONCTION DU TYPE D'ENTREPRENEUR « SPECIALISE VERSUS GENERAL »

### 8.4.1 GROUPE DE DISCUSSION 1 - ENTREPRENEURS GÉNÉRAUX<sup>6</sup>

#### 8.4.1.1 PERCEPTION DE LA SITUATION :

- 83% des répondants pensent que l'industrie de la construction passe à travers sa plus grande crise d'éthique et d'intégrité de son histoire.

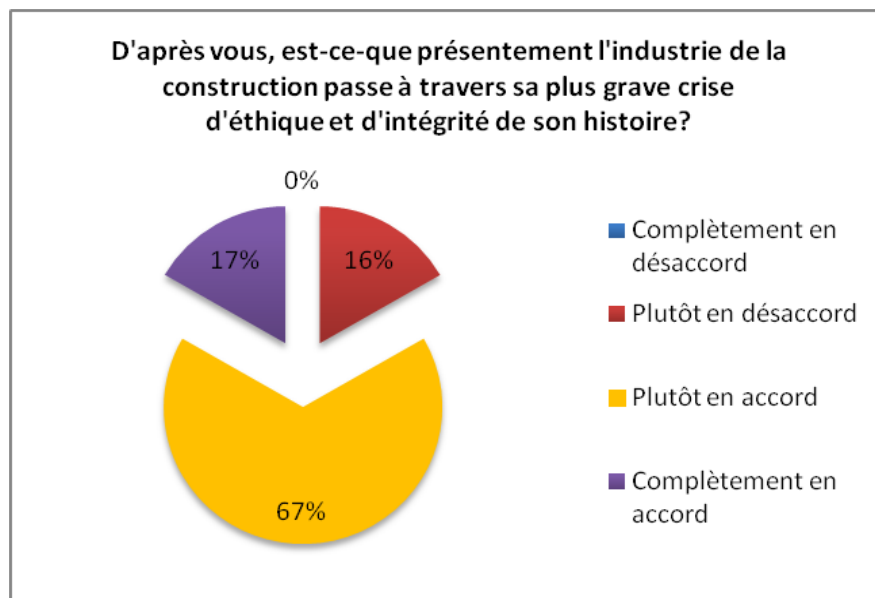
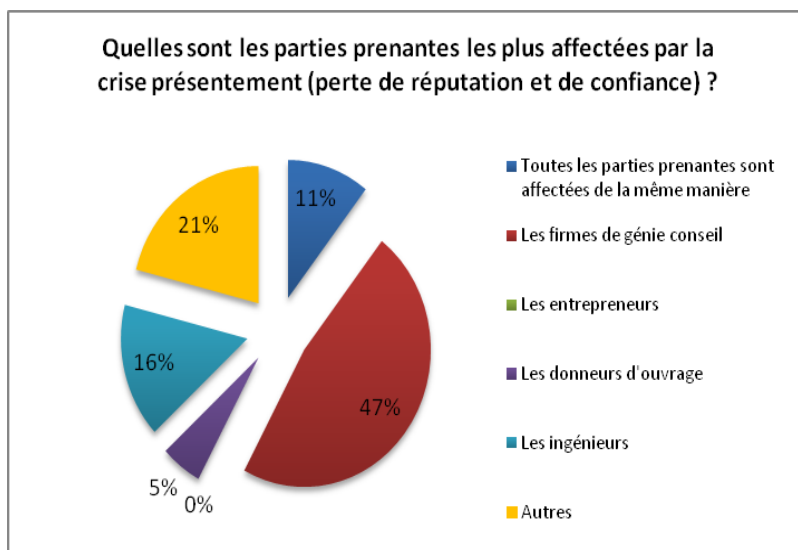


FIGURE 6 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA GRAVITE DE LA CRISE

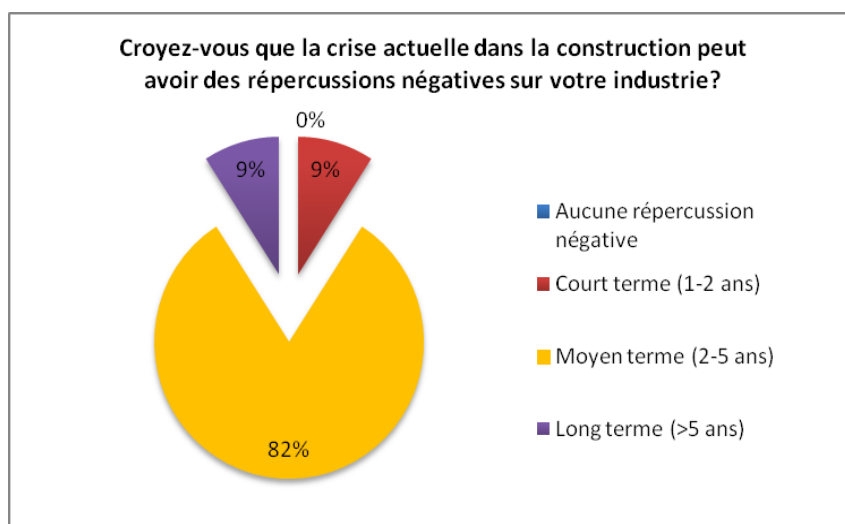
- 100% des participants ne pensent pas que les entrepreneurs sont affectés par la présente crise.
- 47% pensent que ce sont les firmes de génie conseil qui sont les plus affectées par la crise

<sup>6</sup> Prendre note que les résultats détaillés du 3<sup>ème</sup> groupe de discussion regroupant à la fois des entrepreneurs généraux et des entrepreneurs spécialisés peuvent être consultés en Annexe 3.



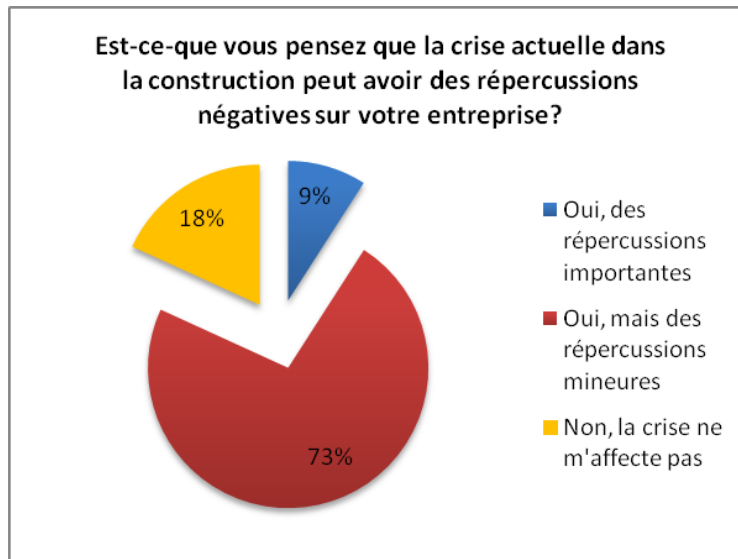
**FIGURE 7 : PERCEPTION SUR LES PARTIES PRENANTES LES PLUS AFFECTEES PAR LA CRISE**

- 82% croient que la crise actuelle va avoir des répercussions négatives sur leur industrie, à moyen terme (2 à 5 ans)



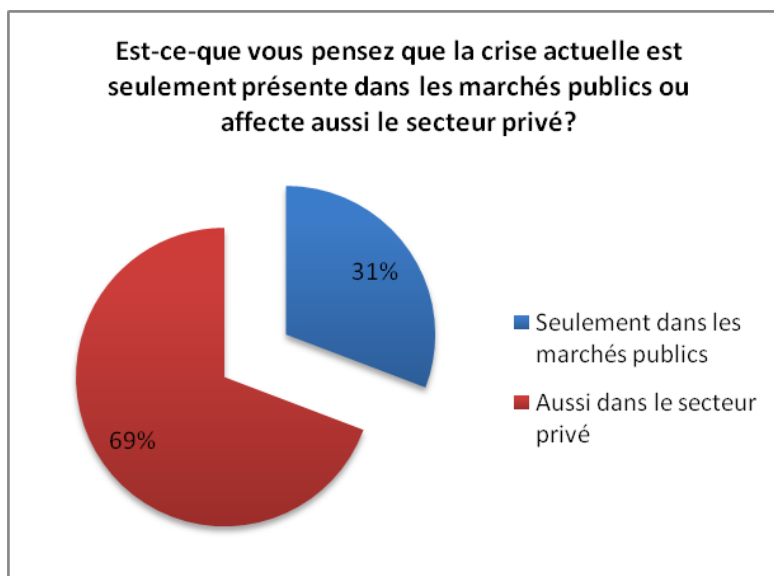
**FIGURE 8 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR LA DUREE DES REPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LEUR INDUSTRIE**

- 73% pensent la crise actuelle va avoir des répercussions mineures sur leur entreprise
- 18% croient que la crise ne les affecte pas du tout



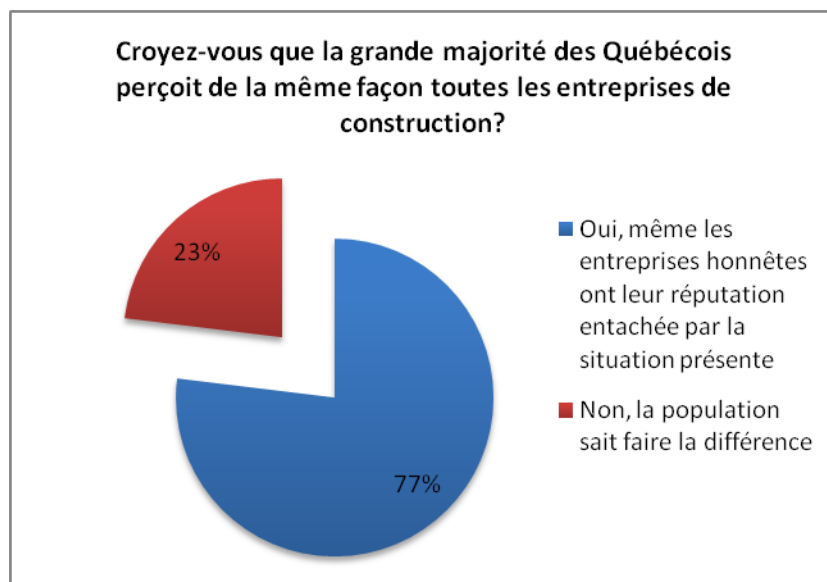
**FIGURE 9 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR L'AMPLEUR DES REPERCUSSIONS SUR LEURS PROPRES ENTREPRISES**

- 69% pensent que la crise actuelle est aussi présente dans le secteur privé.
- 31% pensent que la crise actuelle est présente sur les marchés publics.



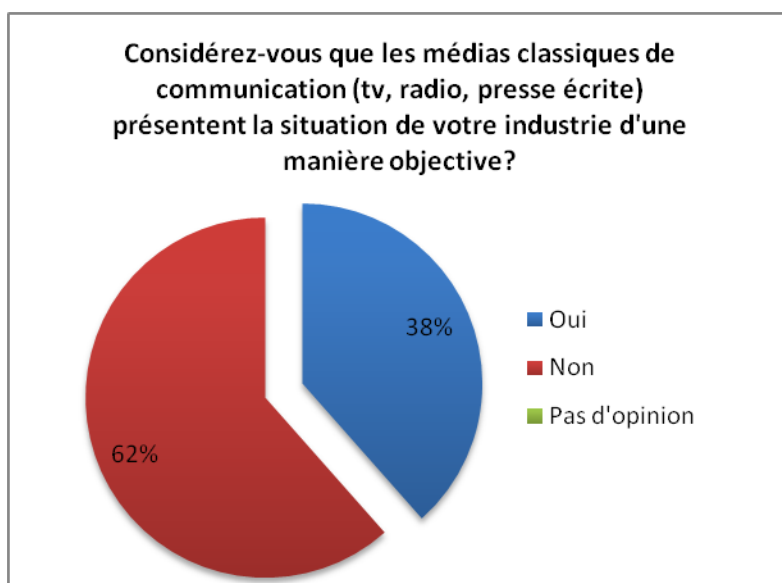
**FIGURE 10 : PERCEPTION SUR L'IMPACT DE LA CRISE SUR LES MARCHES PUBLIC ET PRIVE**

- 77% des répondants pensent que les entreprises honnêtes ont leur réputation entachée par la présente crise.



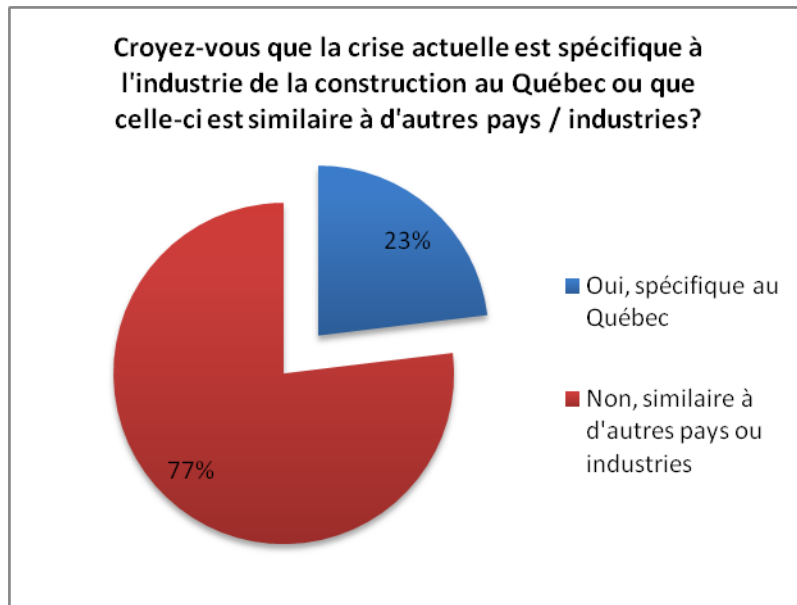
**FIGURE 11 : PERCEPTION QUANT A L'OPINION DES QUEBECOIS SUR LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION**

- 62% considèrent que les médias classiques de communication (tv, radio et presse écrite) ne reflètent pas la réalité de l'industrie d'une manière objective.



**FIGURE 12 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA COUVERTURE MEDIATIQUE DE LA CRISE**

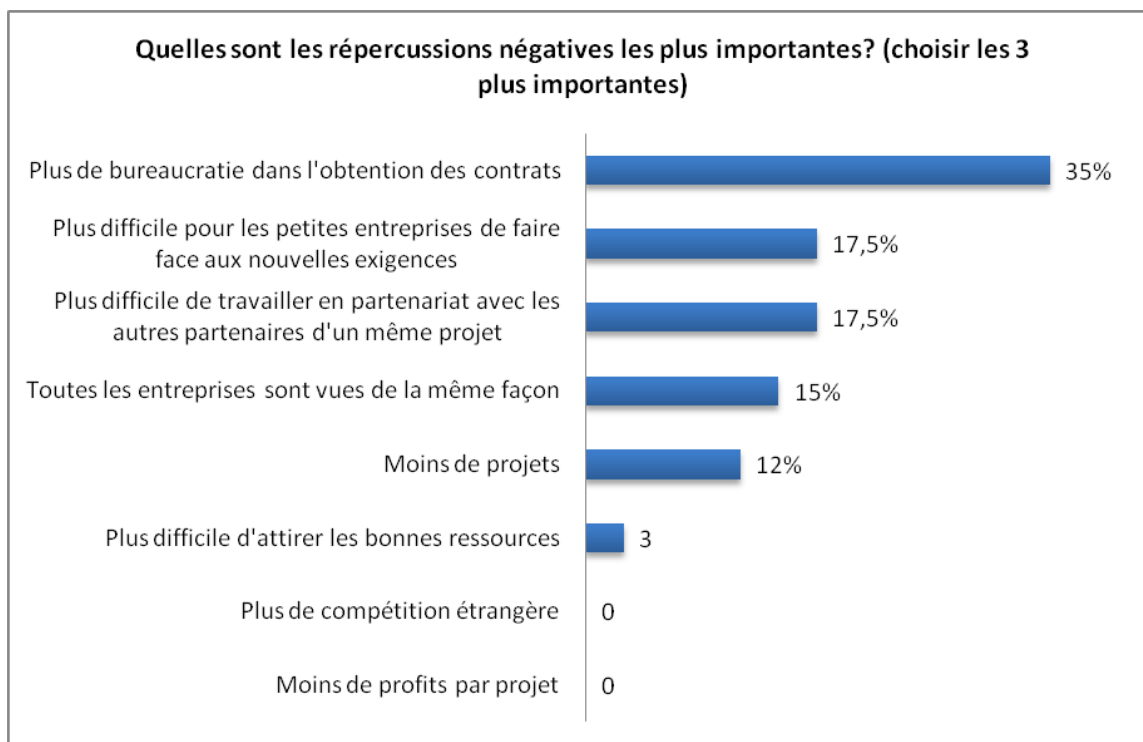
- 77% pensent que la crise actuelle au Québec n'est pas différente des crises présentes dans d'autres pays ou d'autres industries



**FIGURE 13 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA SPECIFICITE OU NON DE LA CRISE**

#### 8.4.1.2 LES IMPACTS

- 35% des participants pensent que la répercussion la plus importante est une augmentation significative de la bureaucratie dans l'obtention des contrats
- 18% pensent que ça sera plus difficile de travailler en partenariat avec les autres parties prenantes dans un même projet
- 18% prévoient plus de difficulté pour les petites entreprises pour faire face à nouvelles exigences administratives
- 15% considèrent que toutes les entreprises honnêtes et malhonnêtes sont perçues de la même façon par les donneurs d'ouvrage et la population
- 12% croient qu'il va y avoir une réduction du nombre de projets.



**FIGURE 14 : PERCEPTION VIS-A-VIS DES REPERCUSSIONS NEGATIVES DE LA CRISE**

### 8.4.1.3 LES PISTES DE SOLUTION

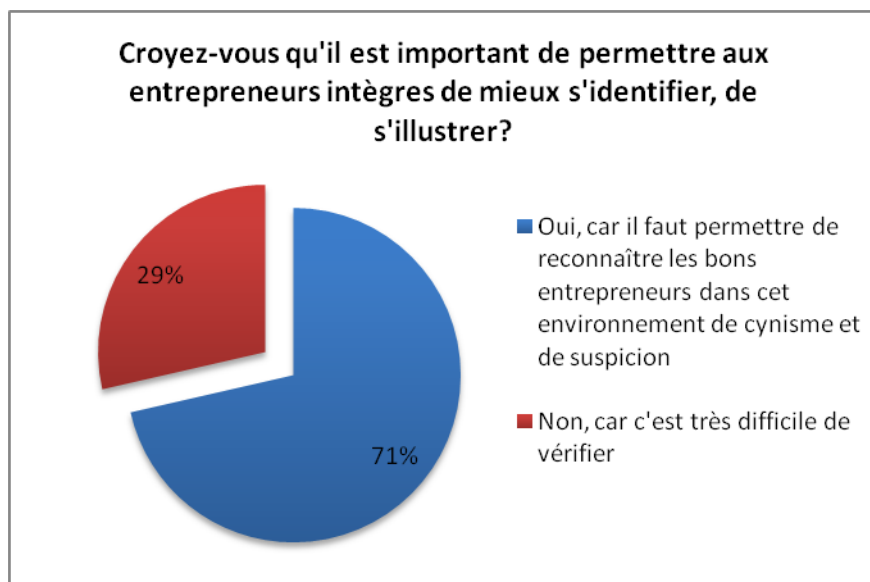
- 69% souhaitent que l'industrie agisse d'une manière proactive et prend l'initiative d'implanter des nouveaux programmes d'éthique et d'intégrité
- 23% veulent laisser la commission Charbonneau terminée ses travaux et implanter ses recommandations.



**FIGURE 15 : STRATEGIE POUR REGAGNER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES**

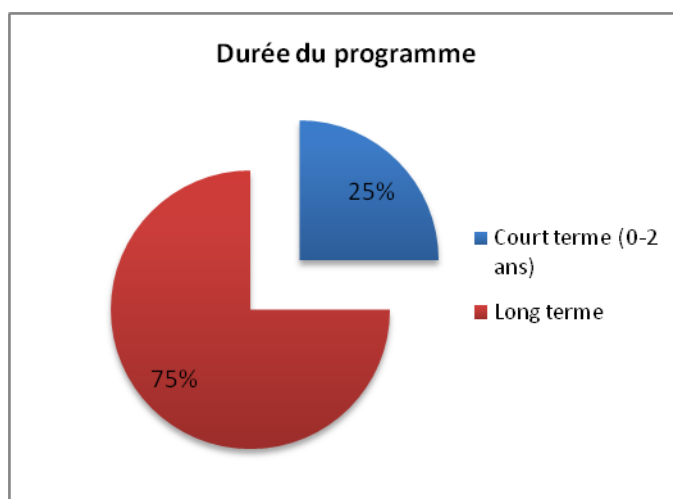
- 71% pensent qu'il est important de reconnaître et d'identifier les entrepreneurs intègres dans cet environnement de cynisme et de suspicion





**FIGURE 16 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'IDENTIFICATION DES ENTREPRENEURS INTEGRES**

- 64% veulent que le programme soit spécifique à leur groupe et à leur industrie
- 75% souhaitent que l'évaluation de l'impact d'un programme d'action collective soit faite par un sondage externe à l'ACQ auprès des différentes parties prenantes.
- 92% sont en accord avec les principes de base d'un modèle d'action collective
- 75% pensent que la durée du programme doit être à long terme (>5 ans)



**FIGURE 17 : PERCEPTION SUR LA DUREES DU PROGRAMME**

- 64% croient que le programme d'action collective doit être applicable sur des projets spécifiques et non s'étendre à tous les projets

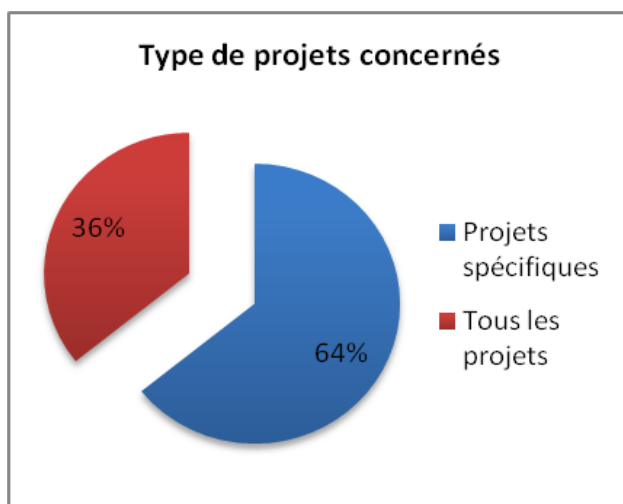


FIGURE 18 : PERCEPTION SUR LE TYPE DE PROJETS CONCERNES PAR LE PROGRAMME

- Un partage égal (50-50) entre une adhésion volontaire et une adhésion obligatoire dans ce type de programme
- 77% optent pour une formation et mise en place du programme par l'entremise de l'ACQ



FIGURE 19 : PERCEPTION SUR L'ORGANISME FORMATEUR

- 62% pensent que le processus d'accréditation pour la mise en place du programme soit fait à l'interne.

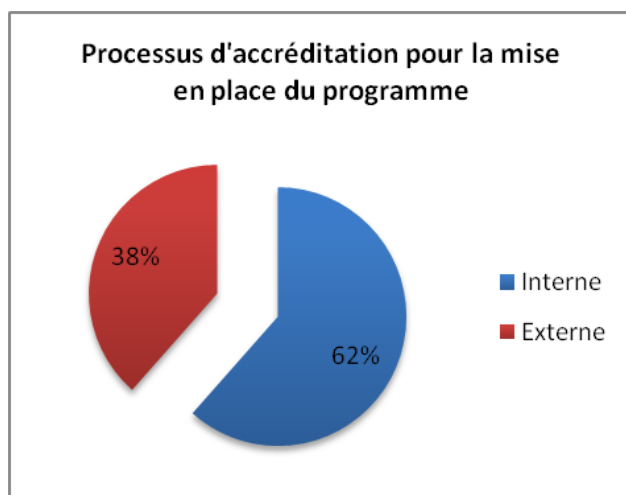


FIGURE 20 : PERCEPTION SUR LE PROCESSUS D'ACCREDITATION DU PROGRAMME

- 72% veulent un processus régulier de surveillance et conformité sous forme d'audits

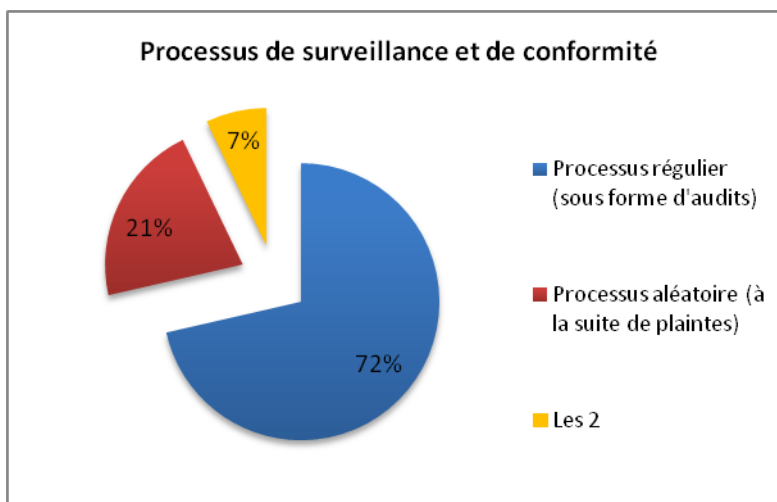
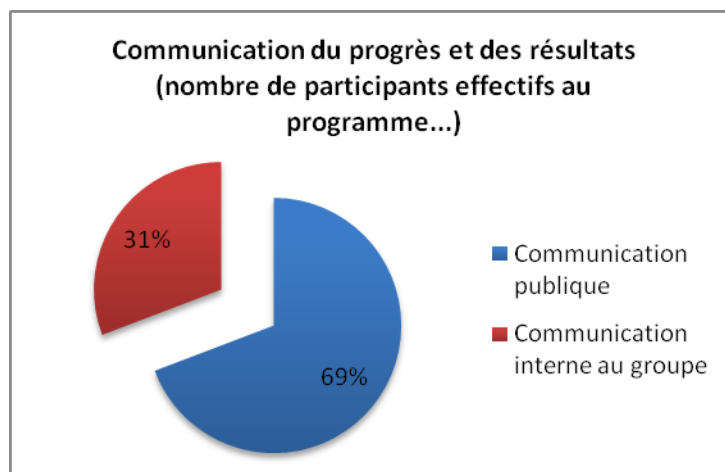


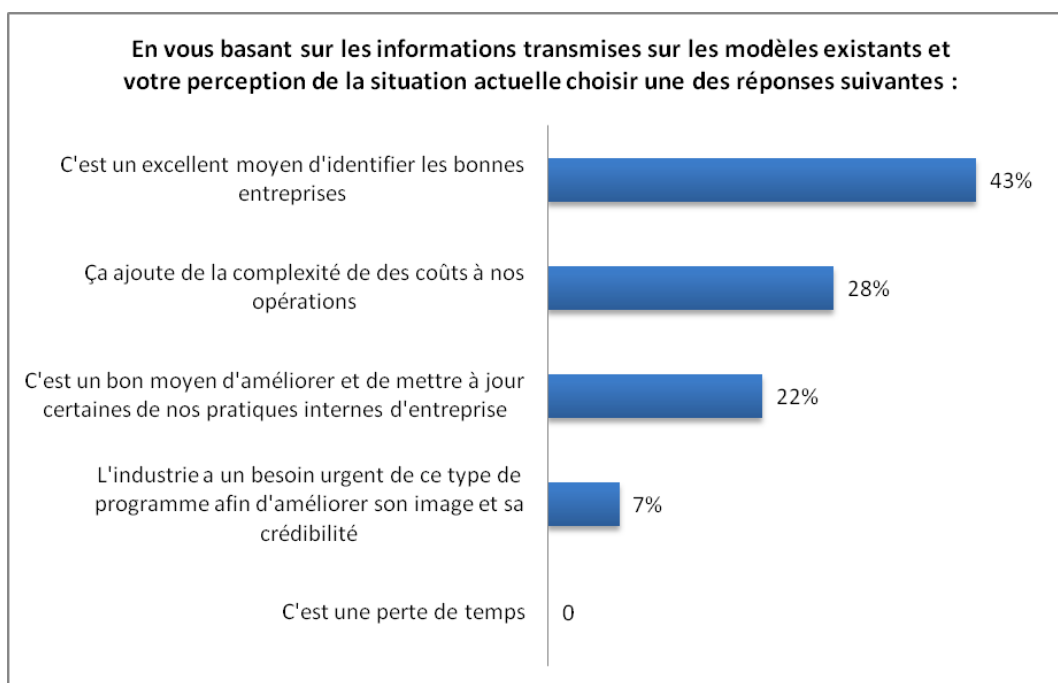
FIGURE 21 : PERCEPTION QUANT AU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE

- 69% désirent que le progrès et les résultats d'un programme d'action collective soient communiqués d'une manière publique.



**FIGURE 22 : PERCEPTION VIS-A-VIS DU TYPE DE COMMUNICATION DES RESULTATS**

- Un partage égal (50-50) entre verser ou pas une cotisation afin de financer le programme
- 71% pensent que l'industrie a besoin de ce type de programme et que c'est un excellent moyen d'améliorer les pratiques internes des entreprises et d'identifier les meilleures entreprises.
- 29% redoutent la complexité et les coûts additionnels aux opérations pour ce type de programme



**FIGURE 23 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'IMPACT DU PROGRAMME**

#### 8.4.1.4 AUTRES COMMENTAIRES

Selon le point de vue des entrepreneurs généraux interrogés :

- Le programme d'action collective est très important pour les entrepreneurs généraux, car ils avaient déjà une mauvaise réputation dans la population et ceux avant les travaux de la commission Charbonneau.
- Il y a une appréhension à l'effet que si l'adhésion n'est pas obligatoire, peu d'entrepreneurs vont se conformer au modèle proposé. Plusieurs participants ont mentionné que les exigences actuelles (normes) ne sont pas très respectées car il n'y a aucune vérification.
- L'avantage d'une adhésion volontaire est que les résultats seront plus facilement communiqués dans le domaine public, ce qui va donner plus de crédit au programme proposé.
- Il est important que ce programme soit bien identifié à l'ACQ afin de différencier cette association des autres organismes œuvrant dans le secteur de la construction.

#### 8.4.2 GROUPE DE DISCUSSION 2 - ENTREPRENEURS SPÉCIALISÉS

##### 8.4.2.1 PERCEPTION DE LA SITUATION

- 86% des répondants pensent que l'industrie de la construction passe à travers sa plus grande crise d'éthique et d'intégrité de son histoire.

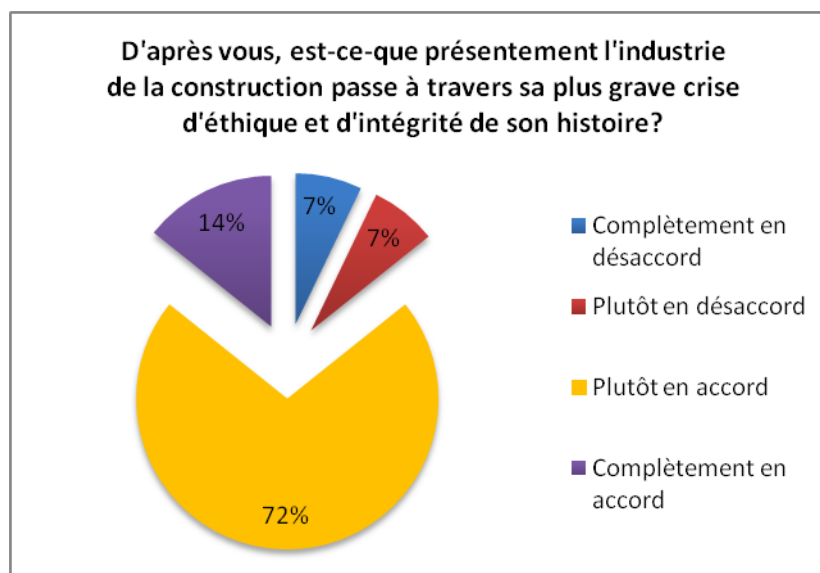
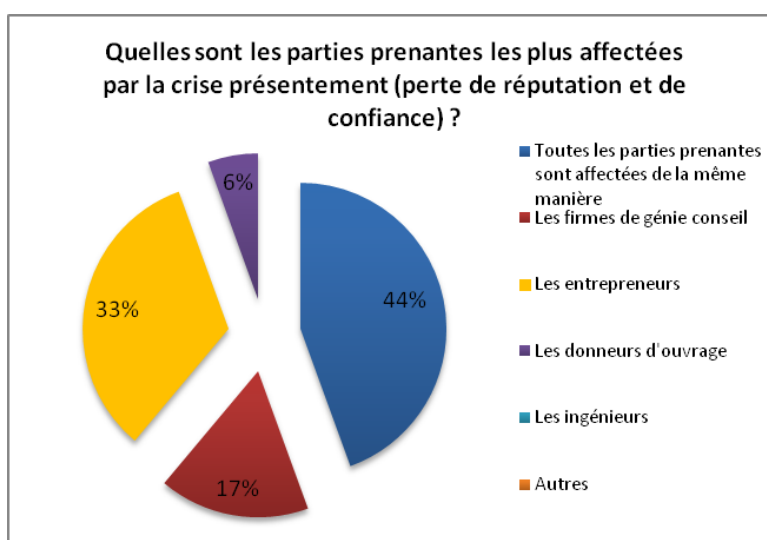


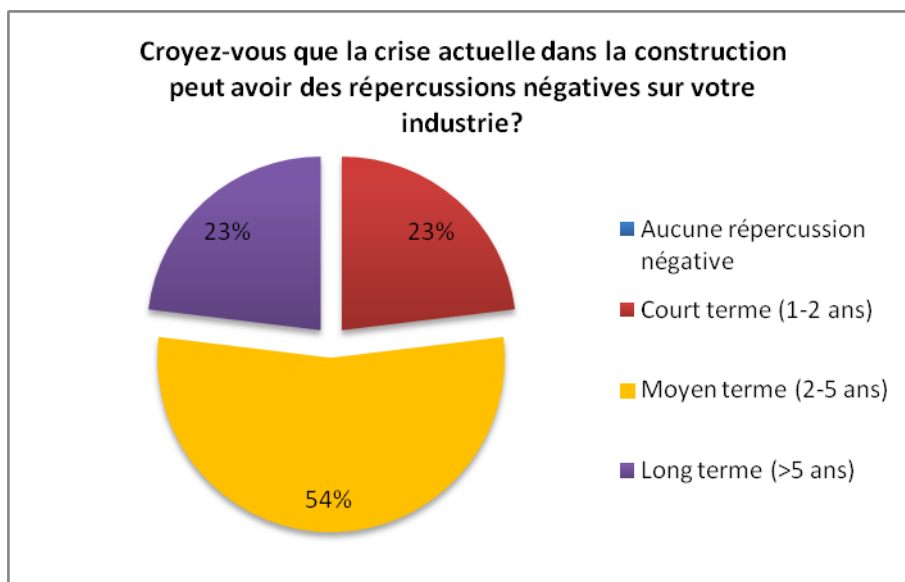
FIGURE 24 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA GRAVITE DE LA CRISE

- 44% considèrent que toutes les parties prenantes sont affectées de la manière au point de vue réputation et perte de confiance.
- Les entrepreneurs arrivent en deuxième place, à la hauteur de 33%, comme étant les parties prenantes les plus affectées par la crise actuelle.



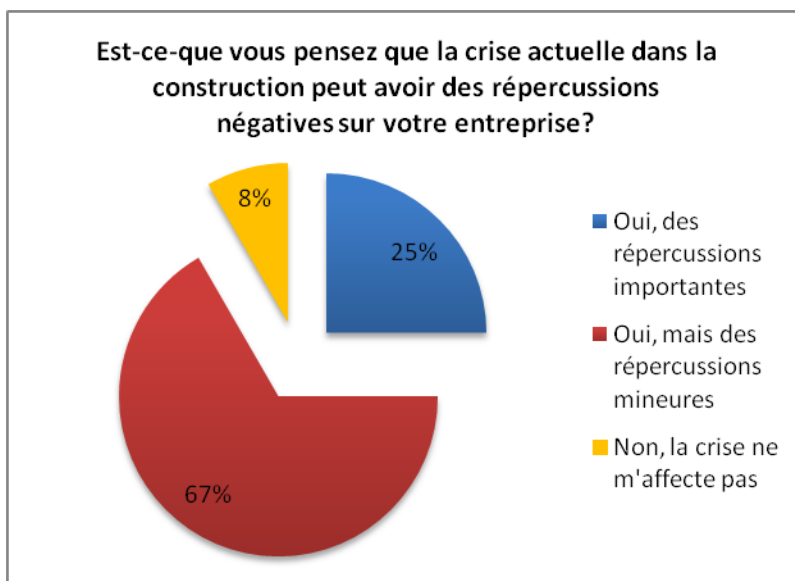
**FIGURE 25 : PERCEPTION SUR LES PARTIES PRENANTES LES PLUS AFFECTEES PAR LA CRISE**

- 54% des répondants croient que la crise aura des répercussions négatives sur leur industrie à moyen terme (2-5 ans).



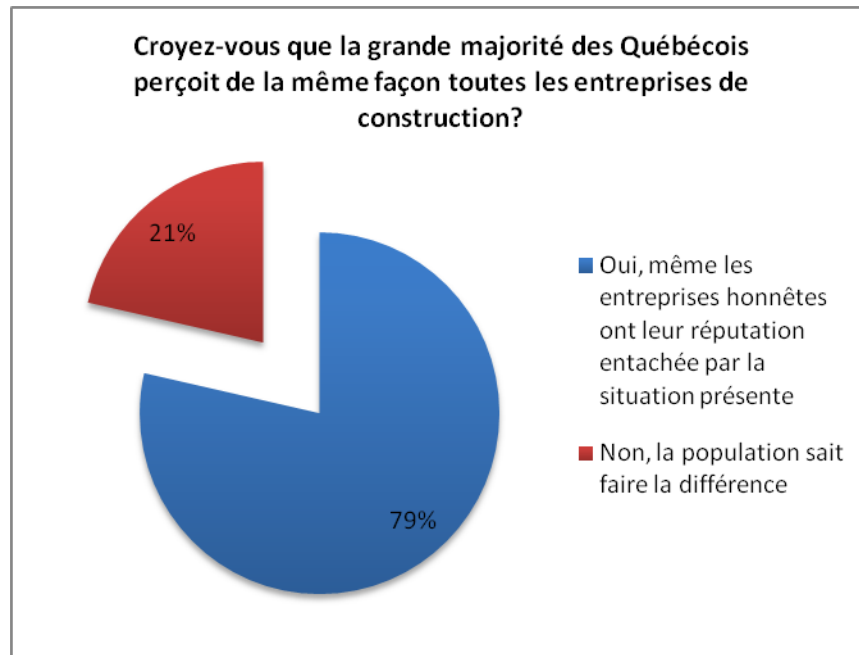
**FIGURE 26 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR LA DUREE DES REPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LEUR INDUSTRIE**

- 67% croient que la crise actuelle va avoir des répercussions mineures sur leur entreprise



**FIGURE 27 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR L'AMPLEUR DES REPERCUSSIONS SUR LEURS PROPRES ENTREPRISES**

- Il y a un partage quasi égal dans les opinions que la crise actuelle est aussi présente autant dans les marchés publics que privés.
- 79% des répondants considèrent que même les entreprises honnêtes ont leur réputation entachée par la situation présente dans l'industrie de la construction.



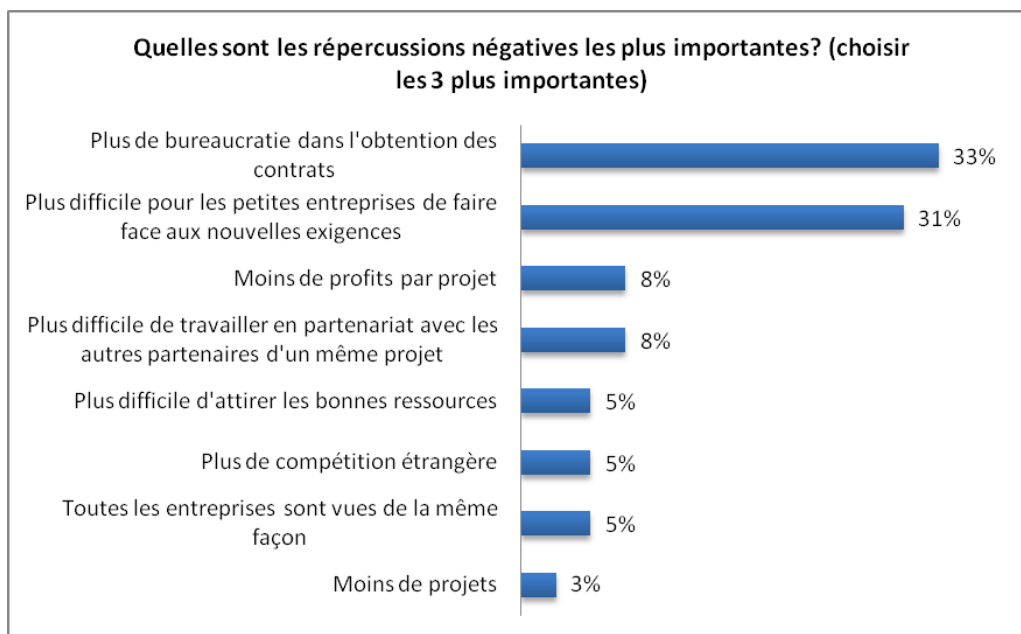
**FIGURE 28 : PERCEPTION QUANT A L'OPINION DES QUEBECOIS SUR LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION**

- 71% des répondants considèrent que les médias classiques de communication ne représentent pas de façon objective la situation qui prévaut dans l'industrie
- 90% considèrent que la crise actuelle au Québec est similaire à ce qui s'est passé dans d'autres pays et d'autres industries.

#### 8.4.2.2 LES IMPACTS

- 33 % des répondants considèrent que la répercussion négative la plus importante due à la crise est une augmentation de la bureaucratie dans l'obtention des contrats.
- 31% des répondants croient que l'autre répercussion négative de la crise actuelle est de rendre plus difficile aux petites entreprises à faire face aux nouvelles exigences réglementaires
- En troisième place en ce qui a trait aux répercussions négatives les plus importantes, il y a une similarité de résultats entre « moins de projets » et « plus difficile de travailler en partenariat »





**FIGURE 29 : PERCEPTION VIS-A-VIS DES REPERCUSSIONS NEGATIVES DE LA CRISE**

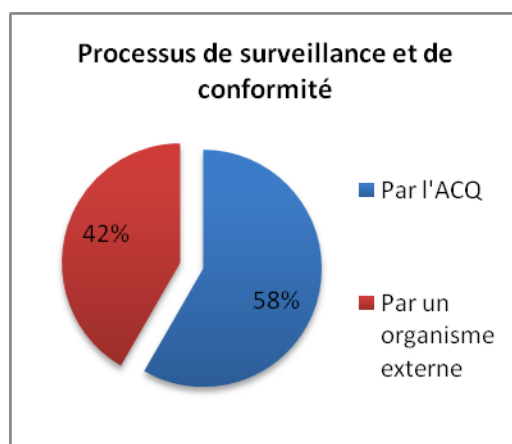
#### 8.4.2.3 LES PISTES DE SOLUTION

- 82% des répondants considèrent que la meilleure stratégie à adopter présentement afin de regagner la confiance et la réputation est de travailler de manière proactive et d’implanter de nouvelles initiatives d’éthique et d’intégrité dans l’industrie



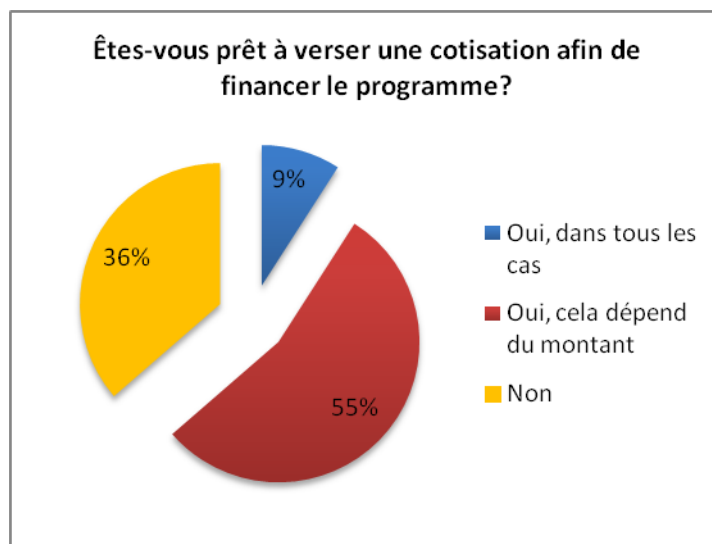
**FIGURE 30 : STRATEGIE POUR REGAGNER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES**

- 92% sont d'accord avec les principes de base d'un modèle d'action collective
- 90% souhaitent que ce programme soit de longue durée
- 83% désirent que ce modèle s'applique à tous les projets
- 77% considèrent que ce type de programme doit être obligatoire
- 92% veulent que la formation pour la mise en place du programme soit faite par l'entremise de l'ACQ
- 73% souhaitent que le processus d'accréditation du programme soit fait à l'interne
- 58% des répondants sont d'avis que le processus de surveillance et de conformité soit la responsabilité de l'ACQ



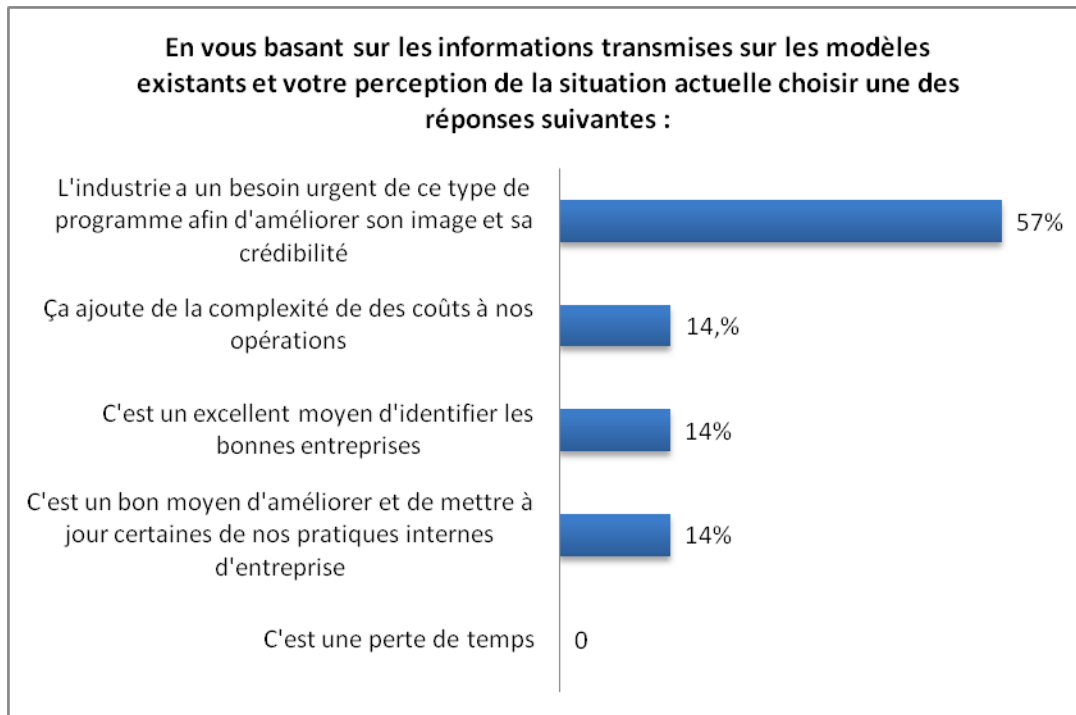
**FIGURE 31 : PERCEPTION SUR L'ORGANISME RESPONSABLE DU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE**

- Il y a un partage entre « un processus de surveillance régulier sous forme d'audits » à 43% et « un processus aléatoire à la suite des plaintes » à 50%
- 100% désirent avoir un centre de support et d'assistance lors de la mise en place du programme proposé
- 82% des répondants indiquent qu'il est important de communiquer les progrès et résultats de ce programme dans le domaine public
- 64% sont d'accord à verser une cotisation afin de financer le programme



**FIGURE 32 : PERCEPTION SUR LE FINANCEMENT DU PROGRAMME**

- 67% veulent ouvrir ce programme à d'autres parties prenantes.
- 86% souhaitent une évaluation externe de l'impact de ce programme auprès des autres parties prenantes de l'industrie de la construction
- 57% considèrent qu'un modèle d'action collective est une démarche nécessaire et urgente afin d'améliorer l'image et la crédibilité des entrepreneurs et d'identifier les bonnes entreprises.
- Seulement 14% des répondants considèrent que ce type de programme ajoute de la complexité et des coûts aux opérations.



**FIGURE 33 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'IMPACT DU PROGRAMME**

#### 8.4.2.4 AUTRES COMMENTAIRES

Selon le point de vue des entrepreneurs spécialisés interrogés :

- Le programme d'action collective est un signal très clair que l'ACQ attend jouer le rôle de leader dans le cadre d'une démarche d'éthique et transparence afin de regagner la confiance du public dans l'industrie de la construction.
- L'ACQ doit être le porteur de cet effort collectif mais avec le soutien des experts crédibles et totalement indépendant de l'industrie
- Ce programme va favoriser un changement de culture pour les entreprises participantes et celles à long terme
- Présentement, il existe beaucoup de réglementation dans l'industrie mais peu de surveillance.
- Les travaux de la commission Charbonneau ne changeront pas la culture déviante présente dans l'industrie, d'où la nécessité d'un programme d'action collective
- La très grande majorité des participants considère que ce type de programme doit être introduit à petits pas, mais maintenu sur le long terme afin de satisfaire aux objectifs.
- Les entrepreneurs spécialisés doivent se soutenir entre eux afin de faire face aux grands entrepreneurs

- Il est primordial de faire le ménage dans l'industrie de la construction et ce dès maintenant, avant la fin des travaux de la commission Charbonneau.

## 8.5 CONCLUSIONS DES POINTS DE VUE EN FONCTION DU TYPE D'ENTREPRENEURS

- Les entrepreneurs spécialisés sont plus nombreux que les entrepreneurs généraux de façon significative à considérer toutes les parties prenantes comme affectées de la même manière par la crise actuelle (57% vs 23%)
- Les entrepreneurs généraux sont plus nombreux que les entrepreneurs spécialisés de façon significative à considérer les firmes de génie conseil comme les plus affectés par la crise actuelle (69% vs 29%)
- Les entrepreneurs spécialisés sont plus nombreux que les entrepreneurs généraux de façon significative à souhaiter un accompagnement de participation (100% vs 73%)
- Les entrepreneurs spécialisés sont plus nombreux que les entrepreneurs généraux de façon significative à souhaiter un accompagnement de participation (100% vs 73%)
- Les entrepreneurs généraux sont plus nombreux que les entrepreneurs spécialisés de façon significative à ne pas être prêt à verser une cotisation afin de financer le programme (53,8% vs 17,6%)
- Les entrepreneurs spécialisés sont plus nombreux que les entrepreneurs généraux de façon significative à être prêt à verser une cotisation afin de financer le programme dans tous les cas (17,6% vs 0%) et dépendamment du montant (64,7 vs 46,2%)
- Les entrepreneurs généraux sont plus nombreux que les entrepreneurs spécialisés de façon significative à vouloir fermer le programme à leur industrie spécifique ou encore à leur groupe (61,5% vs 26,3%)
- Les entrepreneurs pour qui moins de 40% de leurs activités se fait dans les marchés publics sont plus nombreux que les entrepreneurs qui ont plus de 40% d'activités dans les marchés publics de façon significative à considérer que l'industrie de la construction passe à travers sa plus grave crise d'éthique et d'intégrité de son histoire (40% vs 0%)
- Les entrepreneurs pour qui moins de 40% de leurs activités se fait dans les marchés publics sont plus nombreux que les entrepreneurs qui ont plus de 40% d'activités dans les marchés publics à considérer que le processus d'accréditation devrait être confié à l'externe (66,7% vs 38,1%)

- Les entrepreneurs pour qui moins de 40% de leurs activités se fait dans les marchés publics sont plus nombreux que les entrepreneurs qui ont plus de 40% d'activités dans les marchés publics de façon significative à considérer que l'évaluation de l'impact du programme devrait être fait par l'ACQ (33% vs 4,5%)
- A l'inverse, les entrepreneurs pour qui plus de 40% de leurs activités se fait dans les marchés publics sont plus nombreux que les entrepreneurs qui ont moins de 40% d'activités dans les marchés publics de façon significative à considérer que l'évaluation de l'impact du programme devrait se faire sous la forme d'un sondage externe auprès des parties prenantes (95,5% vs 66,7%)
- Les entrepreneurs pour qui moins de 40% de leurs activités se fait dans les marchés publics sont plus nombreux que les entrepreneurs qui ont plus de 40% d'activités dans les marchés publics de façon significative à considérer que « c'est un bon moyen d'améliorer et de mettre à jour certaines de leurs pratiques internes d'entreprise » (40% vs 4,5%)
- Les entrepreneurs pour qui plus de 40% de leurs activités se fait dans les marchés publics sont plus nombreux que les entrepreneurs qui ont moins de 40% d'activités dans les marchés publics de façon significative à considérer que « c'est un excellent moyen d'identifier les bonnes entreprises» (36,4% vs 20%)
- Les entrepreneurs avec plus de 20 employés sont plus nombreux que les entrepreneurs avec moins de 19 employés de façon significative à considérer « toutes les entreprises sont vues de la même façon » comme faisant partie des 3 répercussions les plus importantes de la crise actuelle (36% vs 8%)
- Les entrepreneurs avec plus de 20 employés sont plus nombreux que les entrepreneurs avec moins de 19 employés de façon significative à considérer que la crise actuelle est une crise à court terme (27,3 vs 0%)
- Les entrepreneurs avec moins de 19 employés sont plus nombreux que les entrepreneurs avec plus de 20 employés de façon significative à considérer que les médias ne présentent pas la situation de l'industrie de la construction de façon objective (90,9 vs 59,1%)
- Les entrepreneurs avec moins de 19 employés sont plus nombreux que les entrepreneurs avec plus de 20 employés à considérer que le processus de surveillance de la conformité devrait être confié à l'ACQ (80% vs 46,7%)
- Les entrepreneurs avec plus de 20 employés sont plus nombreux que les entrepreneurs avec moins de 19 employés de façon significative à considérer que l'évaluation de l'impact du programme devrait être fait par l'ACQ (23,8% vs 0%)

- A l'inverse, les entrepreneurs qui ont moins de 19 employés sont plus nombreux que les entrepreneurs avec plus de 20 employés de façon significative à considérer que l'évaluation de l'impact du programme devrait se faire sous la forme d'un sondage externe auprès des parties prenantes (100% vs 76,2%)

---

# 9 LE POINT DE VUE D'ENTREPRENEURS EN CONSTRUCTION AU QUEBEC AU TRAVERS D'UNE ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE

## 9.1 METHODOLOGIE D'ENQUETE

L'enquête a été réalisée le 14 septembre 2013 dans le cadre du Congrès Annuel de l'Association de la Construction du Québec. Un questionnaire d'enquête a été distribué aux personnes assistant au Congrès. Ainsi, des entrepreneurs ont répondu au questionnaire d'enquête mais également des gens du public présents au Congrès.

Les résultats de l'enquête vont être présentés de deux façons. Tout d'abord, un résultat global sera donné, représentant le point de vue de l'ensemble des répondants à l'enquête. Un graphique illustrera ensuite les réponses en faisant toujours la distinction entre les entrepreneurs et le public présent au Congrès de l'ACQ. Lorsqu'il y a des différences statistiquement significatives<sup>7</sup> dans les réponses entre les entrepreneurs et le public, elles seront relevées et commentées. Dans le cas où aucune distinction n'est faite, cela signifie que la différence entre les deux groupes n'étaient pas statistiquement significatives.

Le questionnaire comportait 8 questions à choix multiples (voir ci-dessous)

---

<sup>7</sup> En statistiques, un résultat est dit statistiquement significatif lorsqu'il est improbable qu'il puisse être obtenu par un simple hasard. Habituellement, on utilise un seuil de signification de 0,05, ce qui signifie que le résultat observé a moins de 5% de chances d'être obtenu par hasard. Il est donc jugé statistiquement significatif.



## QUESTIONNAIRE À COMPLÉTER

### Vers une démarche éthique pour regagner la confiance du public dans l'industrie de la construction

---

**Q1.** Quelles sont d'après vous les parties prenantes **les plus affectées** par la crise présentement (en termes de perte de réputation et de confiance)?

- Toutes les parties prenantes sont affectées de la même manière
- Les firmes de génie conseil
- Les entrepreneurs
- Les donneurs d'ouvrage
- Les ingénieurs
- Autres

**Q2.** Croyez-vous que la grande majorité des Québécois perçoit de la même façon toutes les entreprises de construction ?

- Oui, même les entreprises honnêtes ont leur réputation entachée par la situation présente
- Non, la population sait faire la différence

**Q3.** Quelles sont les répercussions négatives les plus importantes? (cocher les 3 plus importantes)

- Plus de bureaucratie dans l'obtention des contrats
- Plus difficile de travailler en partenariat avec les autres partenaires d'un même projet
- Toutes les entreprises sont vues de la même façon
- Moins de projets
- Moins de profits par projet
- Plus de compétition étrangère
- Plus difficile pour les petites entreprises de faire face aux nouvelles exigences
- Plus difficile d'attirer les bonnes ressources

**Q4.** Selon vous, quelle est la meilleure stratégie à adopter présentement pour récupérer de la crise et regagner la confiance de toutes les parties prenantes?

- Laisser la Commission Charbonneau terminer ses travaux et suivre les recommandations
- Laisser agir le Gouvernement dans ses actions de lutte contre la corruption et la collusion
- Travailler d'une manière proactive et implanter des nouvelles initiatives d'éthique et d'intégrité

**Q5.** Croyez-vous qu'il est important de permettre aux entrepreneurs intègres de mieux s'identifier et de s'illustrer?

- Oui, car il faut permettre de reconnaître les bons dans cet environnement de cynisme et de suspicion
- Non, car c'est très difficile de vérifier

**Q6.** Options de la démarche qui pourraient être mises en place par l'ACQ

<p><b>Durée du programme souhaité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Court terme</li> <li>○ Long terme</li> </ul> <p><b>Adhésion</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Volontaire</li> <li>○ Obligatoire</li> </ul> <p><b>Formation pour la mise en place du programme dans votre entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Par l'ACQ</li> <li>○ Par un organisme externe</li> </ul>	<p><b>Processus d'accréditation pour la mise en place du programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Interne</li> <li>○ Externe</li> </ul> <p><b>Processus de surveillance et de conformité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Par l'ACQ</li> <li>○ Par un organisme externe</li> <li>-----</li> <li>○ Processus régulier (sous forme d'audit)</li> <li>○ Processus aléatoire (à la suite de plaintes)</li> </ul>	<p><b>Accompagnement de participation</b> (centre de support et assistance)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oui</li> <li>○ Non</li> </ul> <p><b>Évaluation de l'impact du programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Par l'ACQ</li> <li>○ Par un sondage externe auprès des parties prenantes</li> <li>○ Pas d'évaluation</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Q7.** En vous basant sur les informations transmises durant la conférence sur les modèles existants et votre perception de la situation actuelle choisir UNE des réponses suivantes:

- L'industrie a un besoin urgent de ce type de programme afin d'améliorer son image et crédibilité
- C'est un bon moyen d'améliorer et de mettre à jour certaines de nos pratiques internes d'entreprise
- C'est un excellent moyen d'identifier les bonnes entreprises
- Ça ajoute de la complexité & de **coûts** à nos opérations
- C'est une perte de temps

**Q8.** Êtes-vous :

- Un entrepreneur
- Un exposant au Congrès
- Une personne du public

## 9.2 ÉCHANTILLON

- Au total, 83 répondants ont participé à l'enquête. L'échantillon est composé de 66% d'entrepreneurs ou exposant au congrès et de 34% de personnes du public participant au Congrès de l'ACQ mais qui ne sont pas entrepreneurs en construction.

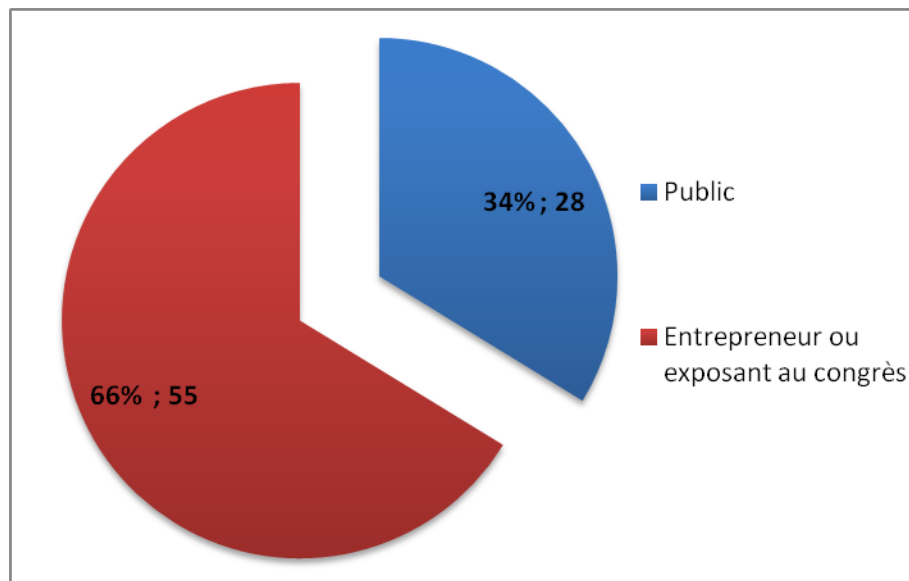


FIGURE 34 : COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON DES RÉPONDANTS DE L'ENQUÊTE

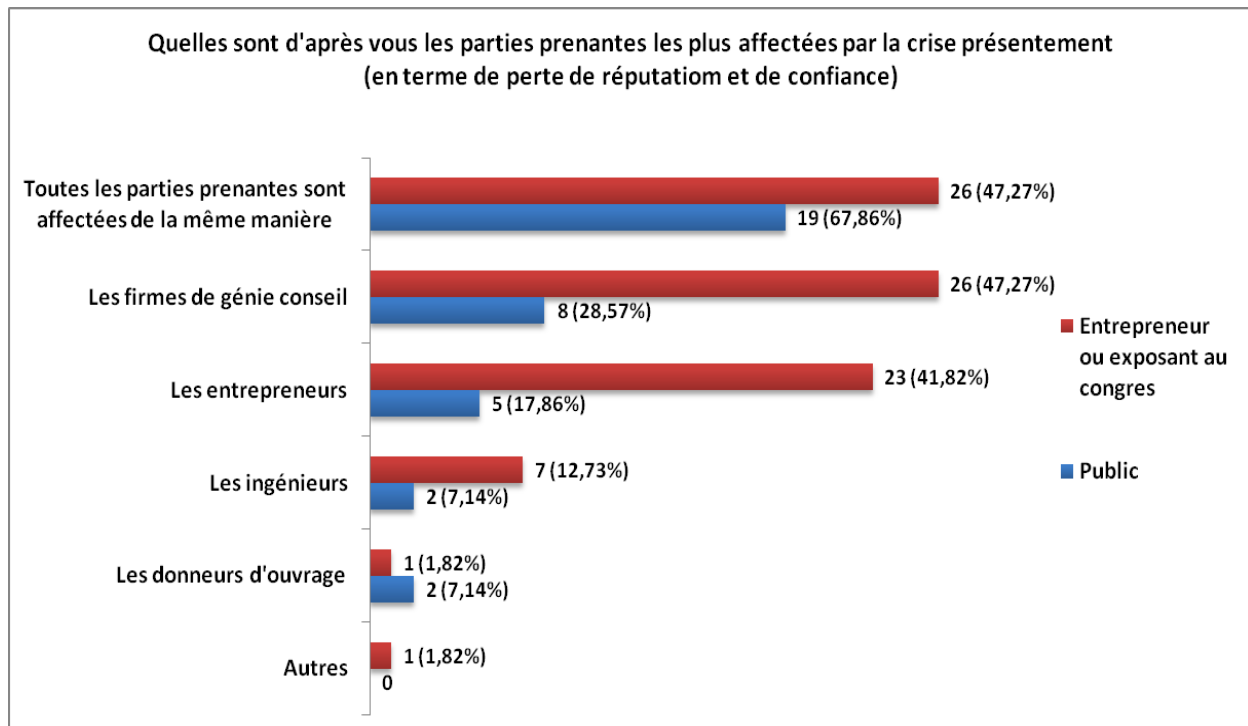
**NOTE 1 :** Lorsque l'on parle du « public » dans les figures de cette section, il s'agit des participants au Congrès de l'ACQ mais qui ne sont pas des entrepreneurs en construction.

**NOTE 2 :** Les pourcentages indiqués entre parenthèse dans les figures de cette section représente le pourcentage au sein d'une catégorie, soit les entrepreneurs en construction, soit le public. Par exemple, 26 (47,27%), signifie que 26 entrepreneurs en construction ont répondu que toutes les parties prenantes étaient affectées de la même manière, ce qui correspond à 47,27 % des entrepreneurs répondants à l'enquête.

## 9.3 PERCEPTION DE LA SITUATION

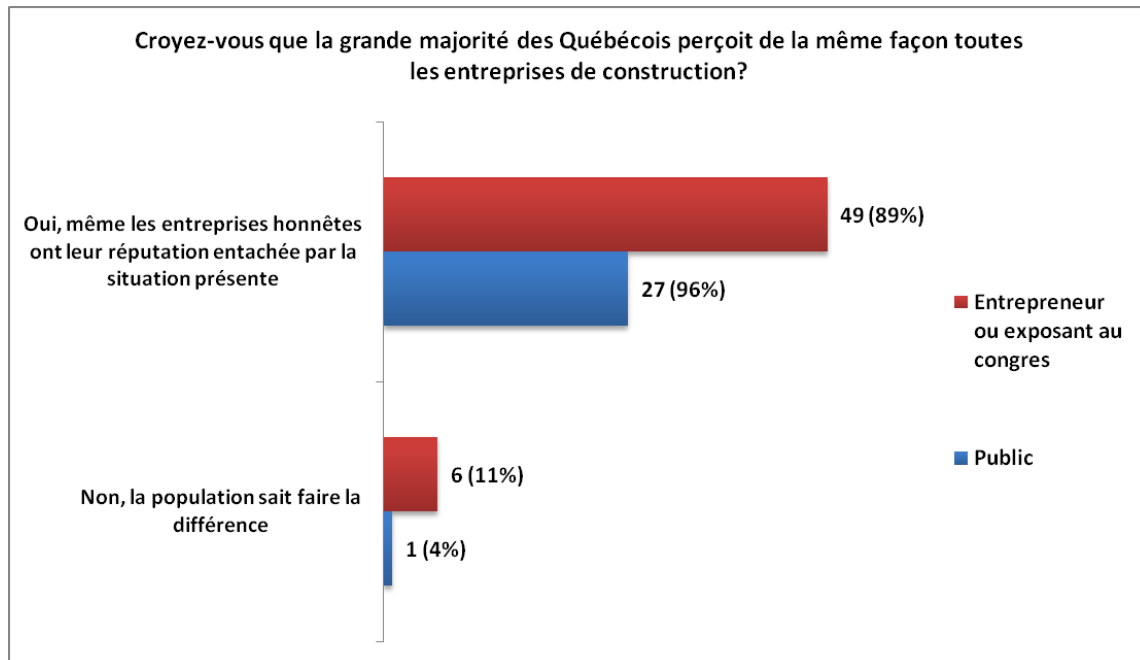
- 55% des répondants pensent que toutes les parties prenantes sont affectées de la même manière par la crise touchant l'industrie de la construction.
- Il est intéressant de constater que plus des deux tiers du public (68,86%) sont de cet avis contre 47,27% des entrepreneurs et exposants au congrès ( $p=0,070$ ). Par ailleurs, il existe aussi une différence significative entre les deux groupes en ce qui concerne la partie prenante

« Entrepreneurs », car, seulement 17,86% du public estime qu'ils sont les plus affectés contre 41,82% des entrepreneurs et exposants au congrès ( $p=0,029$ ).



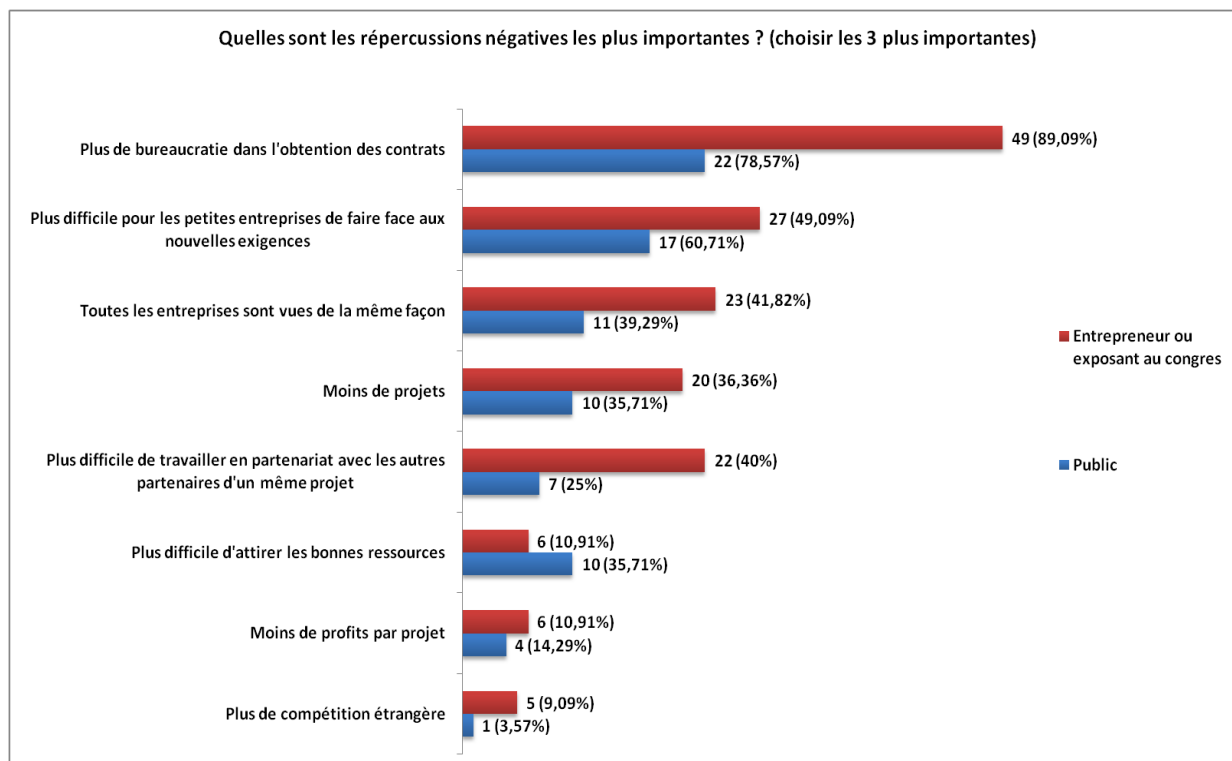
**FIGURE 35 : PERCEPTION DES REpondANTS VIS-A-VIS DES PARTIES PRENANTES LES PLUS AFFECTEES PAR LA CRISE**

- 91% des répondants pensent que même les entreprises honnêtes ont leur réputation entachée par la situation présente.



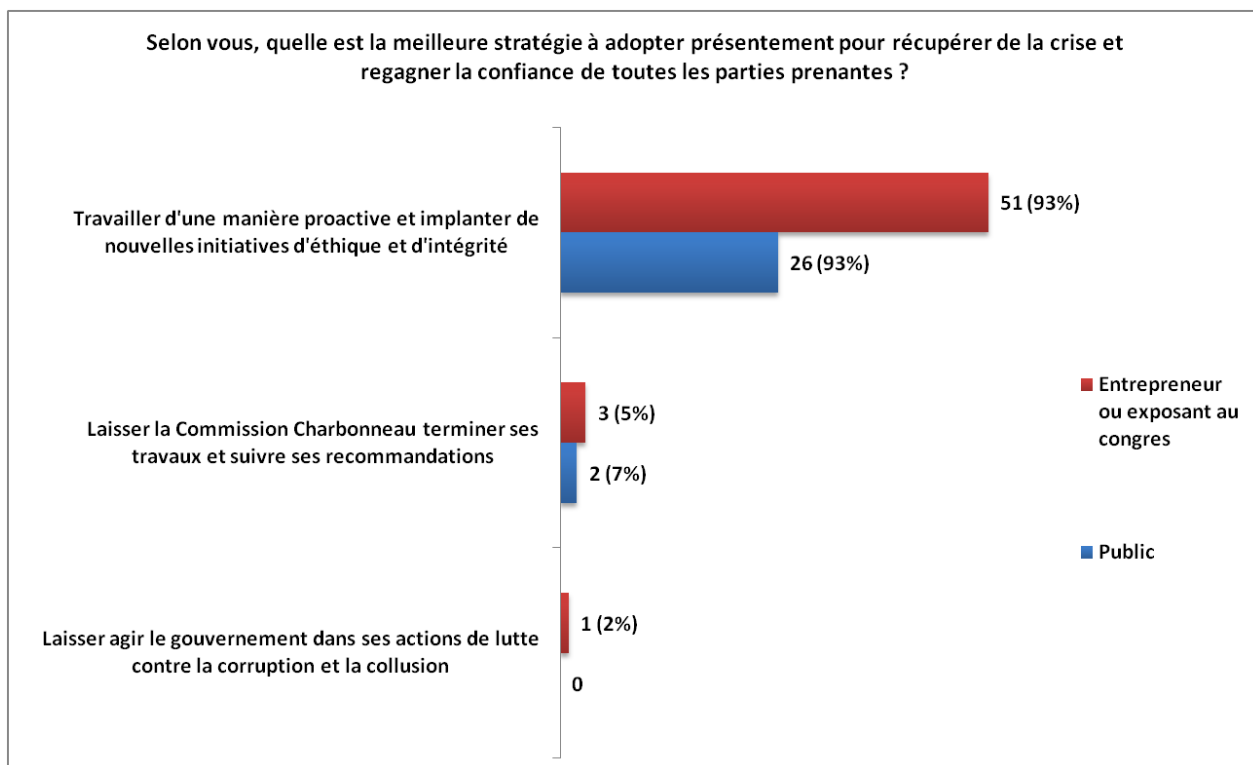
**FIGURE 36 : PERCEPTION DES REpondANTS VIS-A-VIS DES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION**

- Globalement, les 3 répercussions négatives les plus importantes de la crise sont :
- Plus de bureaucratie dans l'obtention des contrats (84,5% des répondants, publics et entrepreneurs confondus).
  - Plus difficile pour les petites entreprises de faire face aux nouvelles exigences (53,5%).
  - Toutes les entreprises sont vues de la même façon (40,5%).



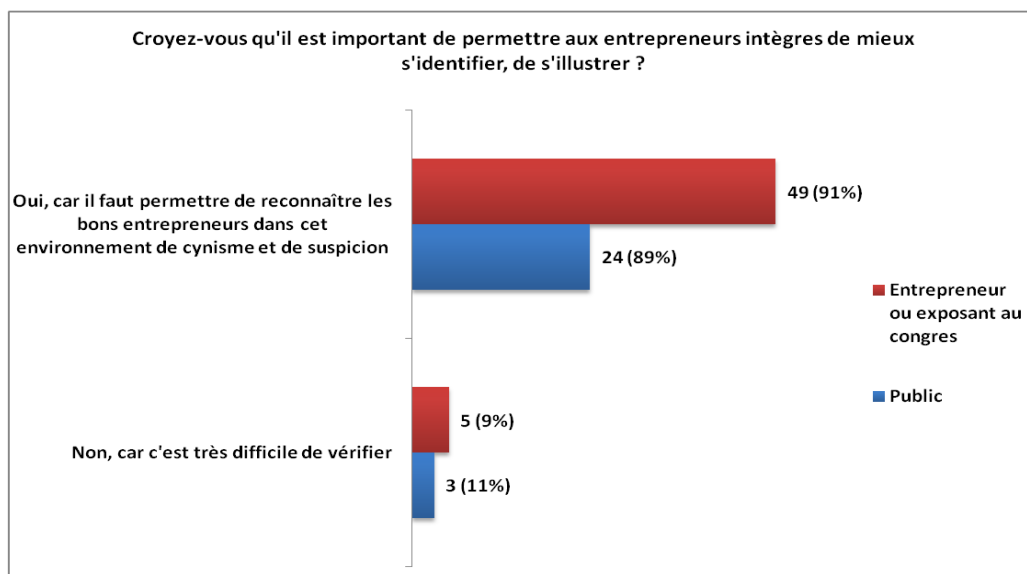
**FIGURE 37 : PERCEPTION VIS-A-VIS DES REPERCUSSIONS NEGATIVES DE LA CRISE LES PLUS IMPORTANTES**

- 93% des répondants estiment que la meilleure stratégie à adopter présentement pour récupérer de la crise et regagner la confiance de toutes les parties prenantes est de travailler d'une manière proactive et implanter des nouvelles initiatives d'éthique et d'intégrité.



**FIGURE 38 : STRATEGIE A ADOPTER POUR REGAGNER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES**

- 90% des répondants croient qu'il est important de permettre aux entrepreneurs intègres de mieux s'identifier et de s'illustrer.



**FIGURE 39 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'IDENTIFICATION DES ENTREPRENEURS INTEGRES**

- 51% des répondants estiment que l'industrie a un besoin urgent de ce type de programme d'intégrité afin d'améliorer son image et sa crédibilité.

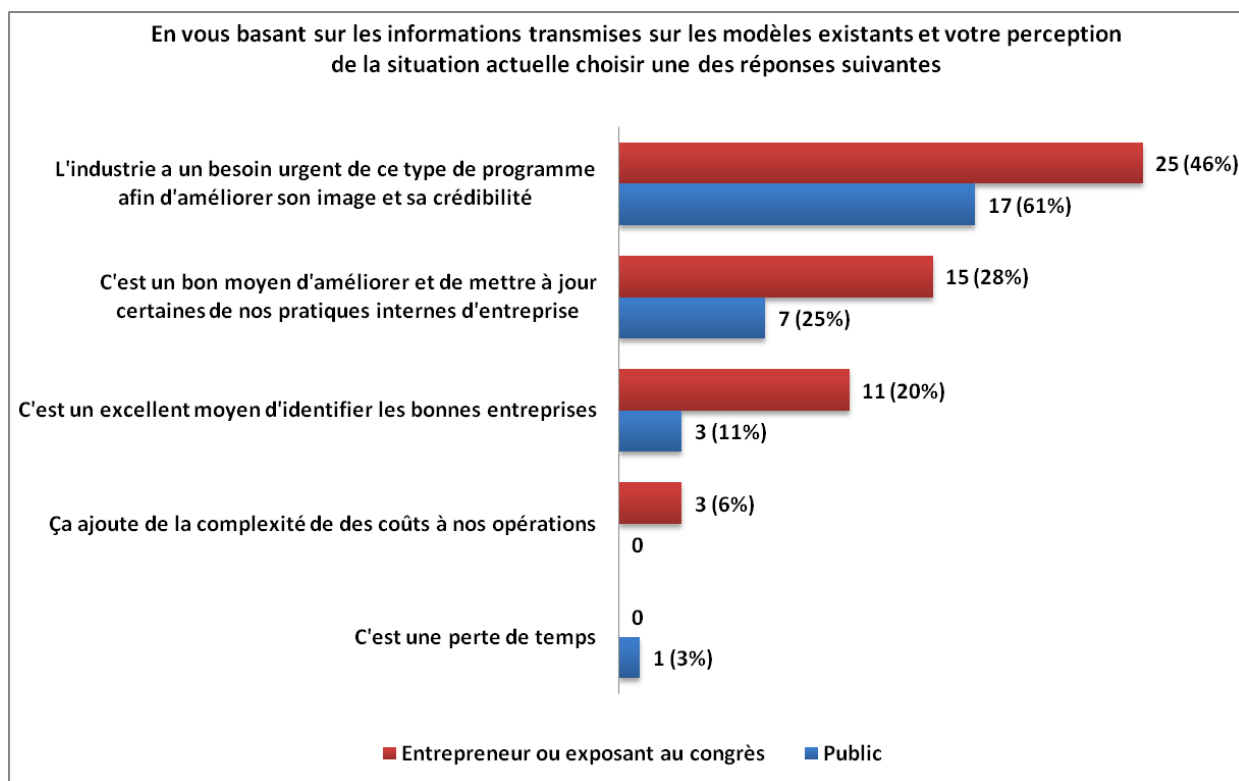


FIGURE 40 : PERCEPTION GENERALE VIS-A-VIS D'UN EVENTUEL PROGRAMME D'INTEGRITE MIS EN PLACE PAR L'ACQ



## 9.4 OPTION DU PROGRAMME

- 88% des répondants souhaitent que le programme soit mis en place sur le long terme.

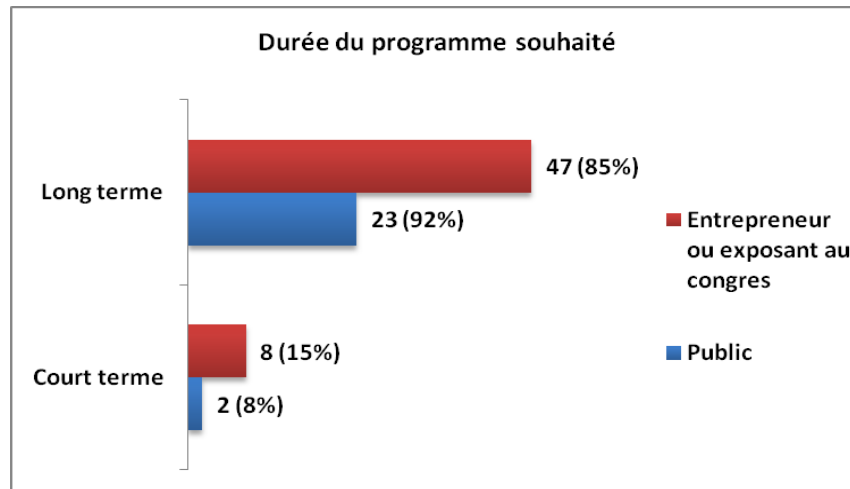


FIGURE 41 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA DUREE DU PROGRAMME

- 72% des répondants pensent que l'adhésion à un tel programme doit se faire sur une base volontaire.

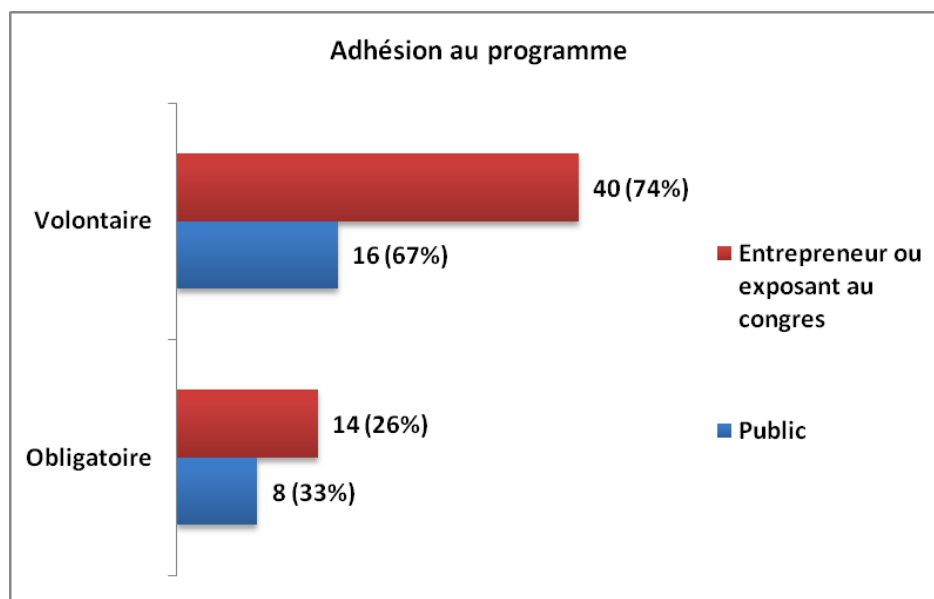


FIGURE 42 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ADHESION AU PROGRAMME

- 67,5% des répondants estiment que la formation pour la mise en place du programme dans leur entreprise devrait être donnée par L'ACQ.

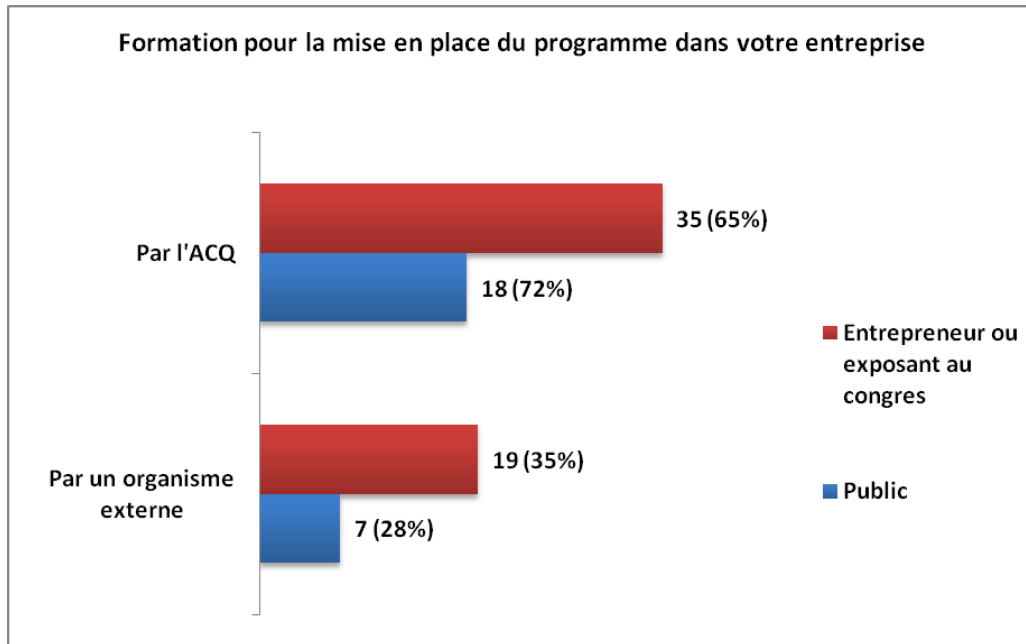


FIGURE 43 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ORGANISME FORMATEUR

- 72% des répondants sont en faveur d'un processus externe d'accréditation pour la mise en place d'un programme d'intégrité.

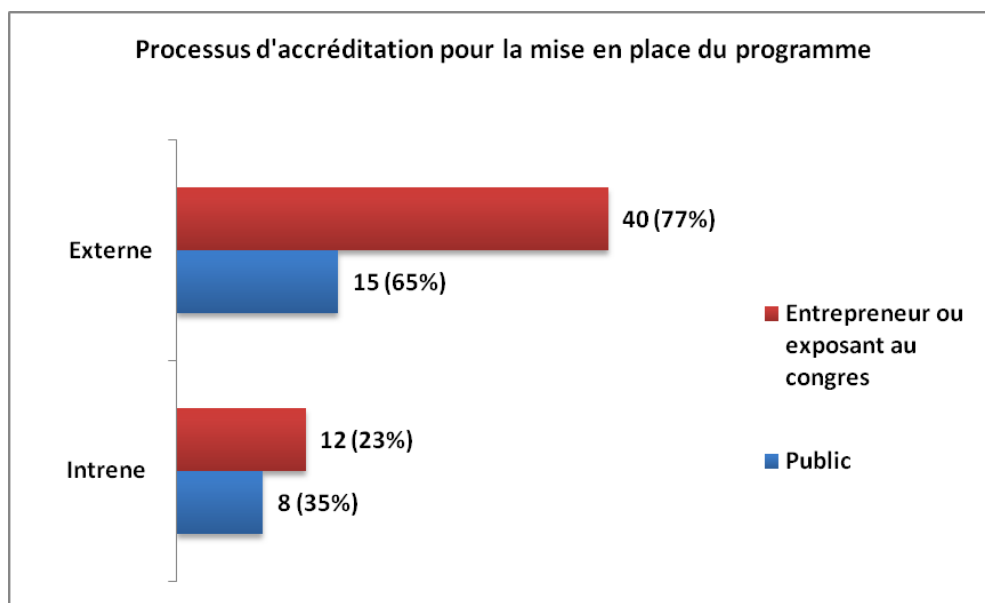


FIGURE 44 : PERCEPTION VIS-A-VIS DU PROCESSUS D'ACCREDITATION

- 64% des répondants estiment que le processus de surveillance et de conformité devrait être assuré par un organisme externe.

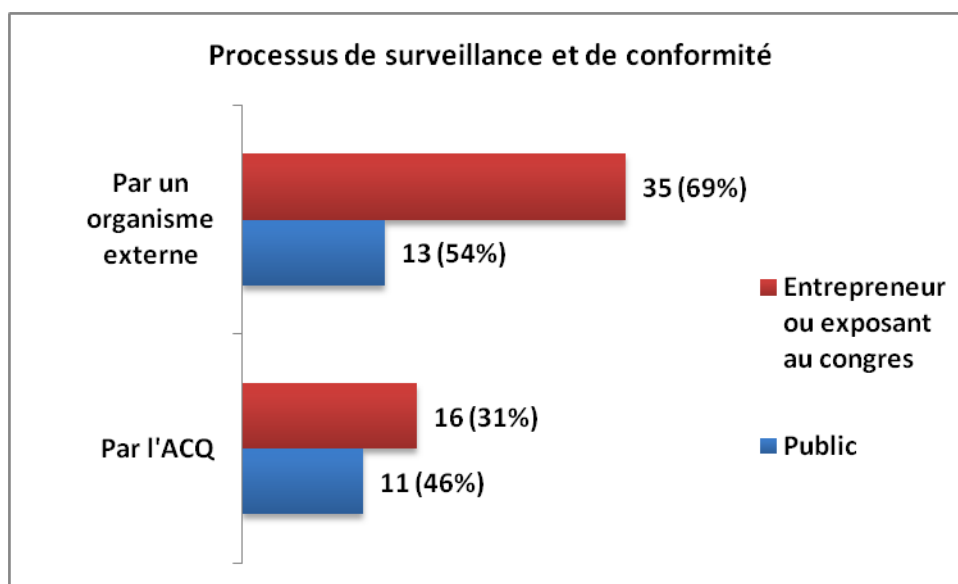


FIGURE 45 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ORGANISME EN CHARGE DE LA SURVEILLANCE ET DE LA CONFORMITE

- 74% des répondants pensent que le processus de surveillance devrait être un processus régulier (sous forme d'audit).

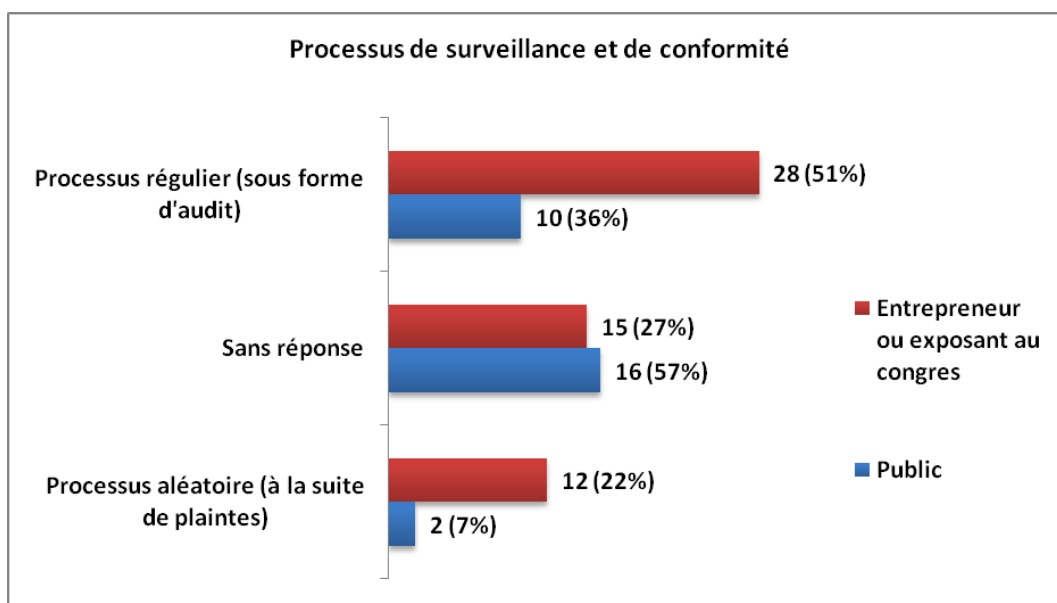


FIGURE 46 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'OCURRENCE DU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE

- 97% des répondants sont pour un accompagnement de participation (centre de support et d'assistance).

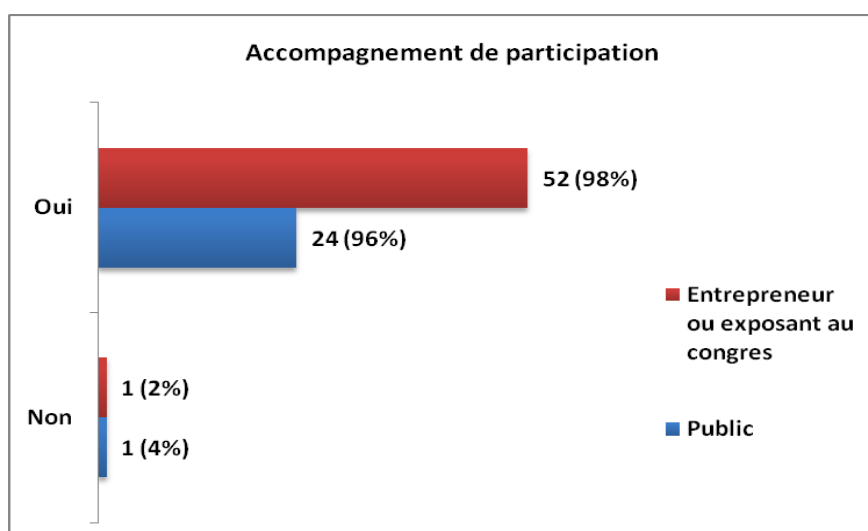
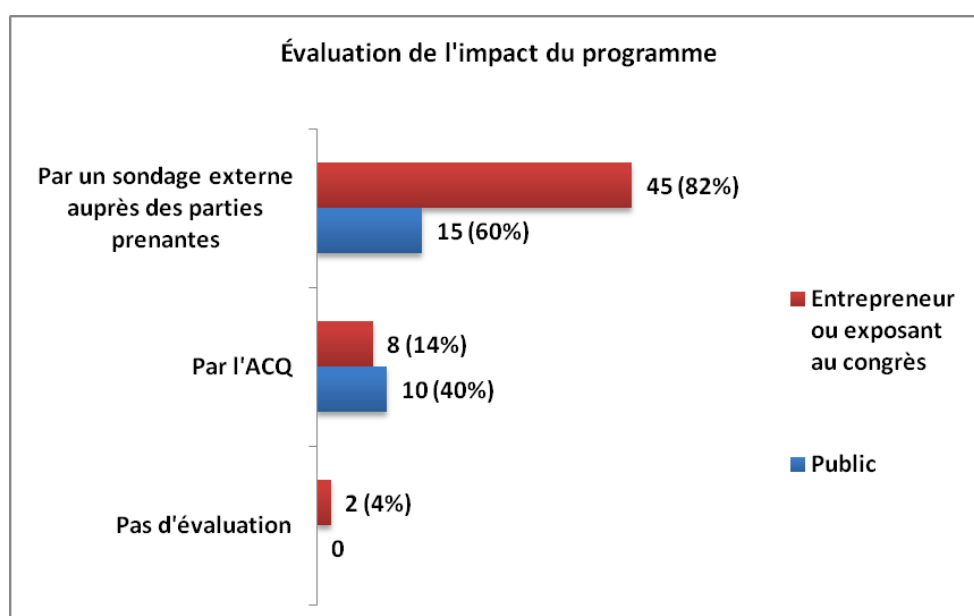


FIGURE 47 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ACCOMPAGNEMENT DE PARTICIPATION

- 75% des répondants estiment que l'évaluation de l'impact du programme devrait être effectuée par un sondage externe auprès des parties prenantes.
- On constate qu'il existe une différence significative entre le public et les entrepreneurs et exposants au congrès concernant l'évaluation de l'impact du programme. En effet, 82% des entrepreneurs et exposants au congrès plébiscitent un sondage externe auprès des parties prenantes contre 60% du public ( $p=0,014$ ). En revanche, ils ne sont que 14% d'entrepreneurs à opter pour une évaluation par l'ACQ contre 40% du public ( $p=0,014$ ).



**FIGURE 48 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ORGANISME EN CHARGE DE L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DU PROGRAMME**

---

## 10 COMPARATIF DES RESULTATS ISSUS DES GROUPES DE DISCUSSION ET DE L'ENQUETE

- **Durée** : Pour les deux groupes, une large majorité des répondants souhaiterait une mise en place du programme sur le long terme.
- **Adhésion** : Il n'y a pas de consensus entre les deux groupes. En effet, près de 50% des participants aux groupes de discussions sont pour une adhésion obligatoire tandis que 70% des répondants à l'enquête lors du congrès à la Malbaie sont pour une adhésion volontaire.
- **Formation** : Une majorité de répondants, dans les deux groupes, estime que la formation pour la mise en place du programme dans les entreprises devrait être donnée par l'ACQ.
- **Processus d'accréditation** : Il existe une divergence concernant le processus d'accréditation. En effet, les groupes de discussions sont partagés entre une accréditation à l'interne et à l'externe tandis que la plupart des répondants du congrès, sont pour une accréditation à l'externe.
- **Processus de surveillance et de conformité** : Il en est de même pour le processus de surveillance et de conformité où les groupes de discussions ne se prononcent pas clairement en faveur d'une mise en œuvre par l'ACQ ou par un organisme externe, alors qu'une majorité de répondants du congrès sont d'accord avec un processus de surveillance et de conformité mis en œuvre par un organisme externe.

Par contre, la plupart des répondants dans les deux groupes s'entendent sur le fait que le processus de surveillance et de conformité soit mis en œuvre de façon régulière à la suite d'audit.

# 11 ANNEXES VOLET 2

## 11.1 ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE UTILISÉ PENDANT LES GROUPES DE DISCUSSIONS

### ECHANTILLONNAGE

1. Taille de l'entreprise (employés)
De 1 à 4
De 5 à 9
De 10 à 19
De 20 à 49
50 et plus

2. Entrepreneur général ou entrepreneur spécialisé?
Entrepreneur général
Entrepreneur spécialisé

3. Région du Québec pour la majorité de vos activités
Bas-Saint-Laurent
Saguenay-Lac-Saint-Jean
Capitale-Nationale
Mauricie
Estrie
Montréal
Outaouais
Abitibi-Témiscamingue
Côte-Nord
Nord-du-Québec
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine
Chaudière-Appalaches
Laval
Lanaudière
Laurentides
Montérégie
Centre-du-Québec

<b>4. Part de vos activités dans les marchés publics par apport au secteur privé</b>
De 0 à 20 %
De 20 à 40 %
De 40 à 60 %
De 60 à 80 %
De 80 à 100 %

## PERCEPTION DE LA SITUATION

### *Contexte actuel*

<b>6. D'après vous, est-ce-que présentement l'industrie de la construction passe à travers sa plus grave crise d'éthique et d'intégrité de son histoire?</b>
Complètement en désaccord
Plutôt en désaccord
Plutôt en accord
Complètement en accord

<b>7. Quelles sont les parties prenantes les plus affectées par la crise présentement (perte de réputation et de confiance) ?</b>
Toutes les parties prenantes sont affectées de la même manière
Les firmes de génie conseil
Les entrepreneurs
Les donneurs d'ouvrage
Les ingénieurs
Autres

<b>8. Croyez-vous que la crise actuelle dans la construction peut avoir des répercussions négatives sur votre industrie?</b>
Aucune répercussion négative
Court terme (1-2 ans)
Moyen terme (2-5 ans)
Long terme (>5 ans)



<b>9. Est-ce-que vous pensez que la crise actuelle dans la construction peut avoir des répercussions négatives sur votre entreprise?</b>
Oui, des répercussions importantes
Oui, mais des répercussions mineures
Non, la crise ne m'affecte pas

<b>10. Est-ce-que vous pensez que la crise actuelle est seulement présente dans les marchés publics ou affecte aussi le secteur privé?</b>
Seulement dans les marchés publics
Aussi dans le secteur privé

<b>12. Croyez-vous que la grande majorité des Québécois perçoit de la même façon toutes les entreprises de construction?</b>
Oui, même les entreprises honnêtes ont leur réputation entachée par la situation présente
Non, la population sait faire la différence

<b>13. Considérez-vous que les médias classiques de communication (tv, radio, presse écrite) présentent la situation de votre industrie d'une manière objective?</b>
Oui
Non
Pas d'opinion

### ***Impacts de la situation actuelle sur l'industrie de la construction***

<b>17. Quelles sont les répercussions négatives les plus importantes? (choisir les 3 plus importantes)</b>
Plus de bureaucratie dans l'obtention des contrats
Plus difficile de travailler en partenariat avec les autres partenaires d'un même projet
Toutes les entreprises sont vues de la même façon
Moins de projets
Moins de profits par projet
Plus de compétition étrangère
Plus difficile pour les petites entreprises de faire face aux nouvelles exigences
Plus difficile d'attirer les bonnes ressources

<b>18. Croyez-vous que la crise actuelle a un impact sur votre désir de rester et continuer à oeuvrer dans cette industrie?</b>
Non, je veux oeuvrer dans cette industrie à long terme
Non, pas à court terme, mais je veux d'abord observer la situation de l'industrie après la fin des travaux de la Commission Charbonneau
Oui, je veux quitter cette industrie

<b>19. Croyez-vous que la crise actuelle est spécifique à l'industrie de la construction au Québec ou que celle-ci est similaire à d'autres pays / industries?</b>
Oui, spécifique au Québec
Non, similaire à d'autres pays ou industries

### ***Pistes de solution***

<b>20. Selon vous, quelle est la meilleure stratégie à adopter présentement pour récupérer de la crise et regagner la confiance de toutes les parties prenantes?</b>
Laisser la Commission Charbonneau terminer ses travaux et suivre ses recommandations
Laisser agir le gouvernement dans ses actions de lutte contre la corruption et la collusion
Travailler d'une manière proactive et implanter de nouvelles initiatives d'éthique et d'intégrité

<b>21. Croyez-vous qu'il est important de permettre aux entrepreneurs intègres de mieux s'identifier, de s'illustrer?</b>
Oui, car il faut permettre de reconnaître les bons entrepreneurs dans cet environnement de cynisme et de suspicion
Non, car c'est très difficile de vérifier

### **OPTIONS DU MODÈLE D'ACTION COLLECTIVE PROPOSÉ**

<b>0. Quel est votre niveau d'accord avec les principes de base d'un modèle d'Action Collective ?</b>
Complètement en désaccord
Moyennement en désaccord
Moyennement en accord
Complètement en accord

<b>1. Durée du programme</b>
Court terme (0-2 ans)

Long terme
<b>2. Type de projets concernés</b>
Projets spécifiques
Tous les projets

<b>3. Adhésion</b>
Volontaire
Obligatoire

<b>4. Formation pour la mise en place du programme dans votre entreprise</b>
Par l'ACQ
Par un organisme externe

<b>5. Processus d'accréditation pour la mise en place du programme</b>
Interne
Externe

<b>6. Processus de surveillance et de conformité</b>
Par l'ACQ
Par un organisme externe

<b>7. Processus de surveillance et de conformité</b>
Processus régulier (sous forme d'audits)
Processus aléatoire (à la suite de plaintes)
Les 2

<b>8. Souhaitez-vous un accompagnement de participation (centre de support et assistance)?</b>
Oui
Non

<b>9. Communication du progrès et des résultats (nombre de participants effectifs au programme...)</b>
Communication publique
Communication interne au groupe

**11. Êtes-vous prêt à verser une cotisation afin de financer le programme?**

Oui, dans tous les cas

Oui, cela dépend du montant

Non

**12. Participation au programme**

Ouverte à d'autres industries / parties prenantes

Fermée : spécifique à une industrie (groupe)

**13. Évaluation de l'impact du programme**

Par l'ACQ

Par un sondage externe auprès des parties prenantes

Pas d'évaluation

**14. En vous basant sur les informations transmises sur les modèles existants et votre perception de la situation actuelle choisir une des réponses suivantes :**

L'industrie a un besoin urgent de ce type de programme afin d'améliorer son image et sa crédibilité

C'est un bon moyen d'améliorer et de mettre à jour certaines de nos pratiques internes d'entreprise

C'est un excellent moyen d'identifier les bonnes entreprises

Ça ajoute de la complexité de des couts à nos opérations

C'est une perte de temps

## 11.2 ANNEXE 3 : TABLEAUX DE RÉSULTATS DES GROUPES DE DISCUSSIONS

### PERCEPTION DU CONTEXTE ACTUEL

6. D'après vous, est-ce-que présentement l'industrie de la construction passe à travers sa plus grave crise d'éthique et d'intégrité de son histoire?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Complètement en désaccord	0	1	0	1	3%
Plutôt en désaccord	2	1	0	3	9%
Plutôt en accord	8	10	5	23	68%
Complètement en accord	2	2	3	7	21%
Total répondants	12	14	8	34	100%
7. Quelles sont les parties prenantes les plus affectées par la crise présentement (perte de réputation et de confiance) ?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Toutes les parties prenantes sont affectées de la même manière	2	8	6	18	32%
Les firmes de génie conseil	9	3	4	16	29%
Les entrepreneurs	0	6	3	9	16%
Les donneurs d'ouvrage	1	1	1	3	5%
Les ingénieurs	3	0	2	5	9%
Autres	4	0	1	5	9%
Total réponses	19	18	17	56	100%
8. Croyez-vous que la crise actuelle dans la construction peut avoir des répercussions négatives sur votre industrie?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Aucune répercussion négative	0	0	0	0	0%
Court terme (1-2 ans)	1	3	2	6	18%
Moyen terme (2-5 ans)	9	7	6	22	67%
Long terme (>5 ans)	1	3	1	5	15%
Total répondants	11	13	9	33	100%

9. Est-ce-que vous pensez que la crise actuelle dans la construction peut avoir des répercussions négatives sur votre entreprise?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Oui, des répercussions importantes	1	3	0	4	13%
Oui, mais des répercussions mineures	8	8	9	25	78%
Non, la crise ne m'affecte pas	2	1	0	3	9%
Total répondants	11	12	9	32	100%
10. Est-ce-que vous pensez que la crise actuelle est seulement présente dans les marchés publics ou affecte aussi le secteur privé?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Seulement dans les marchés publics	4	6	2	12	36%
Aussi dans le secteur privé	9	7	6	21	64%
Total répondants	13	13	8	33	100%
12. Croyez-vous que la grande majorité des Québécois perçoit de la même façon toutes les entreprises de construction?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Oui, même les entreprises honnêtes ont leur réputation entachée par la	10	11	8	29	81%
Non, la population sait faire la différence	3	3	1	7	19%
Total répondants	13	14	9	36	100%

13. Considérez-vous que les médias classiques de communication (tv, radio, presse écrite) présentent la situation de votre industrie d'une manière	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Oui	5	4	1	10	28%
Non	8	10	8	26	72%
Pas d'opinion	0	0	0	0	0%
Total répondants	13	14	9	36	100%

## IMPACTS

17. Quelles sont les répercussions négatives les plus importantes? (choisir les 3 plus importantes)	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Plus de bureaucratie dans l'obtention des contrats	12	12	9	33	34%
Plus difficile de travailler en partenariat avec les autres partenaires d'un même	6	3	4	13	14%
Toutes les entreprises sont vues de la même façon	5	2	4	11	11%
Moins de projets	4	1	2	7	7%
Moins de profits par projet	0	3	0	3	3%
Plus de compétition étrangère	0	2	0	2	2%
Plus difficile pour les petites entreprises de faire face aux nouvelles exigences	6	11	6	23	24%
Plus difficile d'attirer les bonnes ressources	1	2	1	4	4%
Total réponses	34	36	26	96	100%
18. Croyez-vous que la crise actuelle a un impact sur votre désir de rester et continuer à oeuvrer dans cette industrie?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Non, je veux oeuvrer dans cette industrie à long terme	10			10	77%
Non, pas à court terme, mais je veux d'abord observer la situation de l'industrie après la fin des travaux de la Commission Charbonneau	3			3	23%
Oui, je veux quitter cette industrie	0			0	0%
Total répondants	13			13	100%
19. Croyez-vous que la crise actuelle est spécifique à l'industrie de la construction au Québec ou que celle-ci est similaire à d'autres pays /	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Oui, spécifique au Québec	3	1	1	5	16%
Non, similaire à d'autres pays ou industries	10	9	8	27	84%
Total répondants	13	10	9	32	100%

## PISTES DE SOLUTIONS

20. Selon vous, quelle est la meilleure stratégie à adopter présentement pour récupérer de la crise et regagner la confiance de toutes les parties prenantes?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Laisser la Commission Charbonneau terminer ses travaux et suivre ses	3	2	1	6	18%
Laisser agir le gouvernement dans ses actions de lutte contre la corruption et la	1	0	1	2	6%
Travailler d'une manière proactive et implanter de nouvelles initiatives	9	9	7	25	76%
Total répondants	13	11	9	33	100%
21. Croyez-vous qu'il est important de permettre aux entrepreneurs intègres de mieux s'identifier, de s'illustrer?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Oui, car il faut permettre de reconnaître les bons entrepreneurs dans cet	10	0	7	17	74%
Non, car c'est très difficile de vérifier	4	0	2	6	26%
Total répondants	14	0	9	23	100%

## OPTIONS DU MODÈLE D'ACTION COLLECTIVE

Quel est votre niveau d'accord avec les principes de base d'un modèle d'Action Collective ?	Focus group 1	Focus group 2	Focus group 3	Total	Proportion sur l'ensemble des Focus Group
Complètement en désaccord	0	1	0	1	3%
Moyennement en désaccord	1	0	0	1	3%
Moyennement en accord	8	2	3	13	38%
Complètement en accord	3	10	6	19	56%
Total répondants	12	13	9	34	100%
<b>1. Durée du programme</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Court terme (0-2 ans)	3	1	1	5	16%
Long terme	9	9	8	26	84%
Total répondants	12	10	9	31	100%
<b>2. Type de projets concernés</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Projets spécifiques	9	2	6	17	50%
Tous les projets	5	10	2	17	50%
Total répondants	14	12	8	34	100%
<b>3. Adhésion</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Volontaire	7	3	7	17	47%
Obligatoire	7	10	2	19	53%
Total répondants	14	13	9	36	100%
<b>4. Formation pour la mise en place du programme dans votre entreprise</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Par l'ACQ	10	11	9	30	88%
Par un organisme externe	3	1	0	4	12%
Total répondants	13	12	9	34	100%
<b>5. Processus d'accréditation pour la mise en place du programme</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Interne	8	8	1	17	52%
Externe	5	3	8	16	48%
Total répondants	13	11	9	33	100%
<b>6. Processus de surveillance et de conformité</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Par l'ACQ		7	4	11	52%
Par un organisme externe		5	5	10	48%
Total répondants		12	9	21	100%
<b>7. Processus de surveillance et de conformité</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Processus régulier (sous forme d'audits)	10	6	6	22	61%
Processus aléatoire (à la suite de plaintes)	3	7	0	10	28%
Les 2	1	1	2	4	11%
Total répondants	14	14	8	36	100%
<b>8. Souhaitez-vous un accompagnement de participation (centre de support et assistance)?</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Oui	9	12	9	30	91%
Non	3	0	0	3	9%
Total répondants	12	12	9	33	100%

<b>9. Communication du progrès et des résultats (nombre de participants effectifs au programme...)</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Communication publique	9	9	8	26	81%
Communication interne au groupe	4	2	0	6	19%
Total répondants	13	11	8	32	100%
<b>11. Êtes-vous prêt à verser une cotisation afin de financer le programme?</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Oui, dans tous les cas	0	1	2	3	9%
Oui, cela dépend du montant	7	6	6	19	58%
Non	7	4	0	11	33%
Total répondants	14	11	8	33	100%
<b>12. Participation au programme</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Ouverte à d'autres industries / parties prenantes	5	8	7	20	57%
Fermée : spécifique à une industrie (groupe)	9	4	2	15	43%
Total répondants	14	12	9	35	100%
<b>13. Évaluation de l'impact du programme</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
Par l'ACQ	3	2	0	5	15%
Par un sondage externe auprès des parties prenantes	9	12	8	29	85%
Pas d'évaluation	0	0	0	0	0%
Total répondants	12	14	8	34	100%

<b>En vous basant sur les informations transmises sur les modèles existants et votre perception de la situation actuelle choisir une des réponses suivantes :</b>	<b>Focus group 1</b>	<b>Focus group 2</b>	<b>Focus group 3</b>	<b>Total</b>	<b>Proportion sur l'ensemble des Focus Group</b>
L'industrie a un besoin urgent de ce type de programme afin d'améliorer son image et sa crédibilité	1	8	3	12	34%
C'est un bon moyen d'améliorer et de mettre à jour certaines de nos pratiques internes d'entreprise	3	2	2	7	20%
C'est un excellent moyen d'identifier les bonnes entreprises	6	2	2	10	29%
Ça ajoute de la complexité de des coûts à nos opérations	4	2	0	6	17%
C'est une perte de temps	0	0	0	0	0%
Total répondants	14	14	7	35	100%



## 11.3 ANNEXE 3 : COMPTE-RENDU DU 3<sup>ÈME</sup> GROUPE DE DISCUSSION REGROUPANT À LA FOIS DES ENTREPRENEURS GÉNÉRAUX ET DES ENTREPRENEURS SPÉCIALISÉS

### 11.3.1 PERCEPTION DE LA SITUATION

- 100% pensent que présentement l'industrie de la construction passe à travers sa plus grande crise d'éthique et d'intégrité de son histoire.

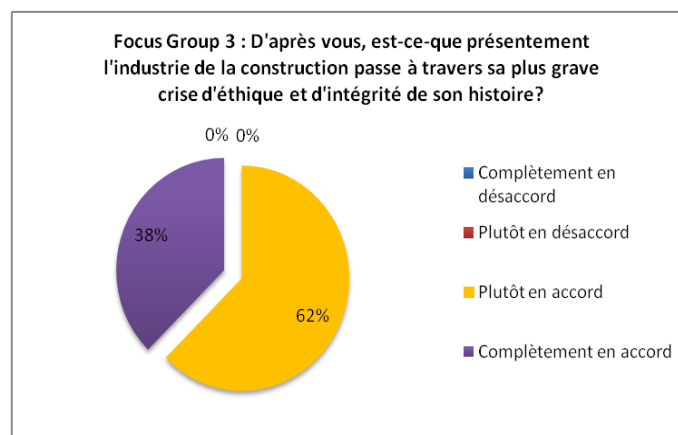


FIGURE 49 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA GRAVITE DE LA CRISE

- 35% considèrent que toutes les parties prenantes sont affectées de la même manière du point de vue de perte de réputation et de crédibilité.

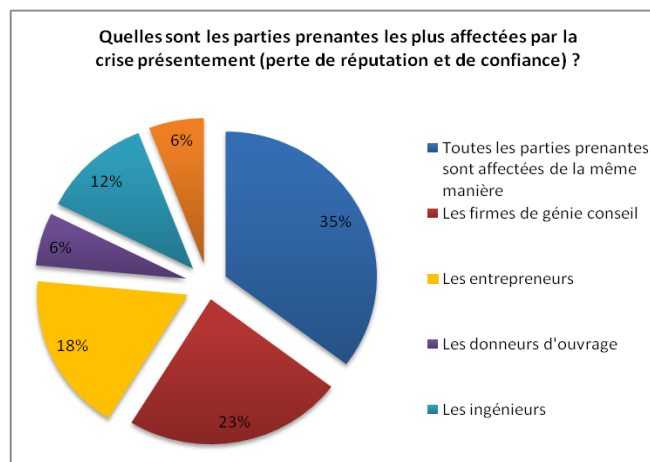
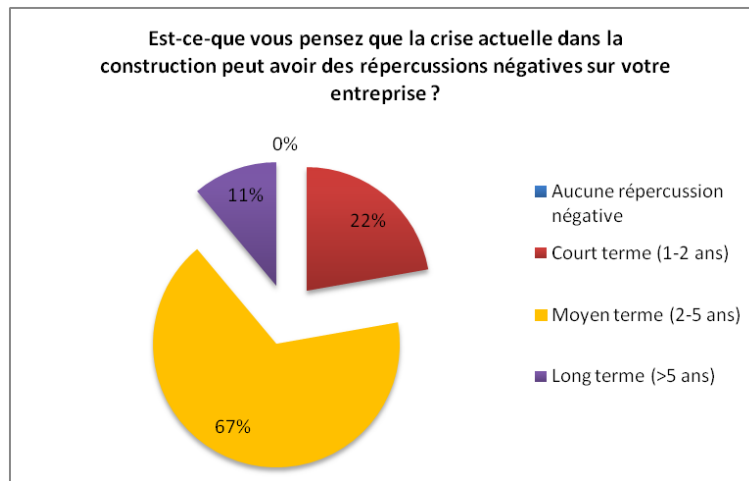


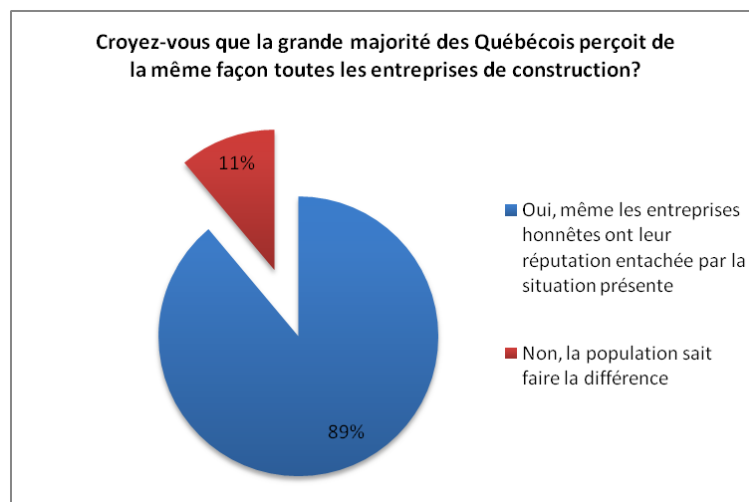
FIGURE 50 : PERCEPTION SUR LES PARTIES PRENANTES LES PLUS AFFECTEES PAR LA CRISE

- 67% considèrent que la crise actuelle aura des répercussions négatives sur le moyen terme (2-5 ans)



**FIGURE 51 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR LA DUREE DES REPERCUSSIONS DE LA CRISE SUR LEUR INDUSTRIE**

- 100% pensent que ces répercussions seront mineures
- 75% considèrent que cette crise se retrouve aussi dans le secteur privé
- 89% pensent que même les compagnies honnêtes ont leur réputation entachée par la situation présente



**FIGURE 52 : PERCEPTION QUANT A L'OPINION DES QUEBECOIS SUR LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION**

- 89% croient que les médias classiques de communication ne présentent pas la situation d'une manière objective.
- 89% considèrent que la crise actuelle au Québec est similaire aux crises dans d'autres pays / industries.

### 11.3.2 PISTES DE SOLUTION

- 78% considèrent que la meilleure stratégie à adopter présentement est d'agir d'une manière proactive et d'implanter de nouvelles initiatives d'éthique et d'intégrité



**FIGURE 53 : STRATEGIE POUR REGAGNER LA CONFIANCE DES PARTIES PRENANTES**

- 78% croient en l'importance de permettre aux bons entrepreneurs d'être publiquement reconnus pour leur intégrité dans cet environnement de cynisme et suspicion
- 100% sont d'accord avec les principes de base d'un modèle d'action collective
- 89% sont d'avis que, pour être efficace, ce type de programme doit s'échelonner sur le long terme
- 75% pensent que ce type de programme doit être appliqué sur des projets spécifiques seulement
- 78% sont favorables à une adhésion volontaire

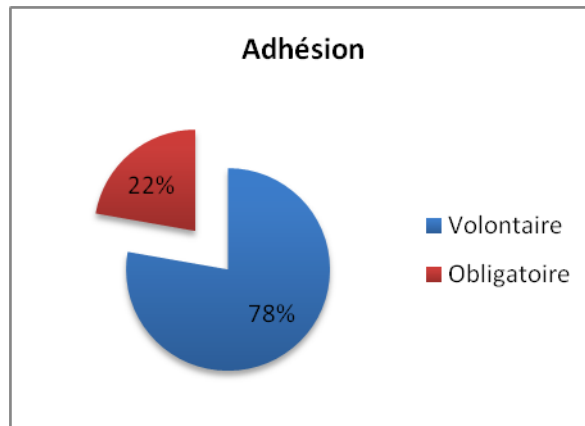


FIGURE 54 : PERCEPTION SUR LE TYPE D'ADHESION AU PROGRAMME

- 100% considèrent que la mise en place de programme de formation doit être la responsabilité de l'ACQ
- 89% désirent que le processus d'accréditation du programme soit fait par des experts externes

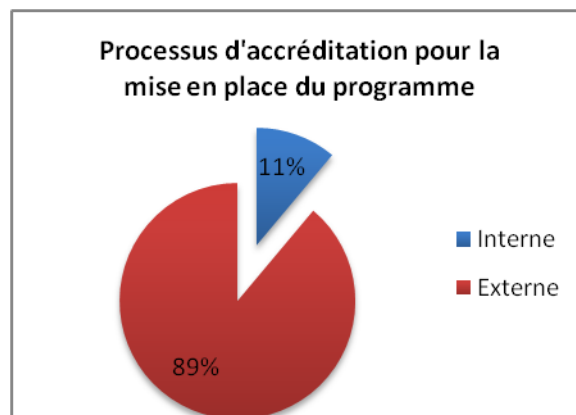


FIGURE 55 : PERCEPTION SUR LE PROCESSUS D'ACCREDITATION DU PROGRAMME

- 56% désirent aussi que le processus de surveillance et conformité soit la responsabilité des experts externes

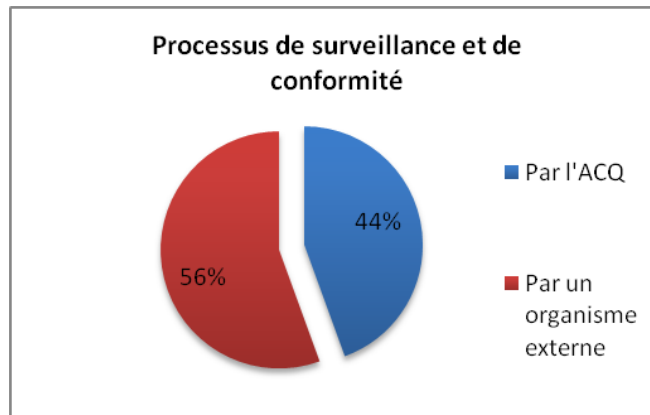


FIGURE 56 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'ORGANISME RESPONSABLE DU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE

- 75% considèrent nécessaire d'avoir un processus régulier « sous forme d'audits » de surveillance et conformité

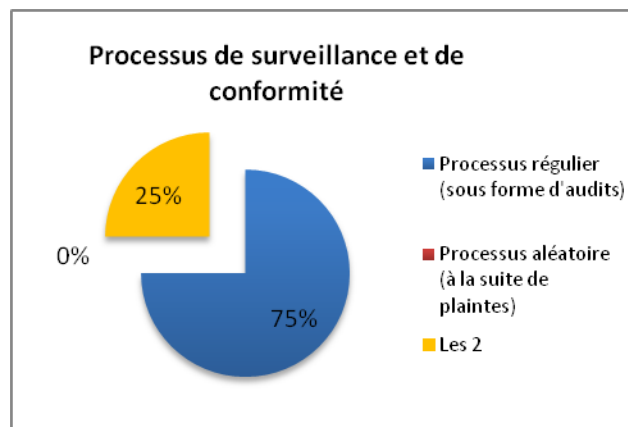
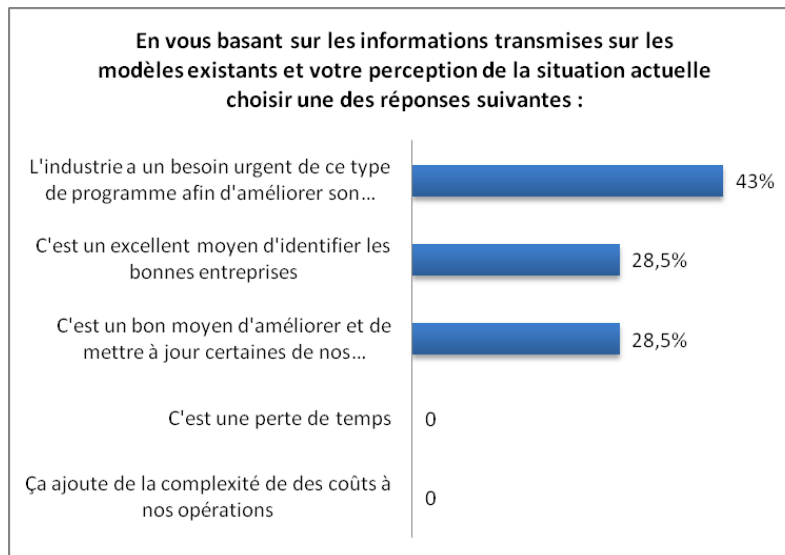


FIGURE 57 : PERCEPTION QUANT AU PROCESSUS DE SURVEILLANCE ET DE CONFORMITE

- 100% souhaitent un centre de support et d'assistance lors de la mise en marche d'un tel programme
- 100% veulent une communication publique des progrès et résultats de ce programme
- 100% sont disposés à verser une cotisation à financer le programme
- 78% veulent offrir ce programme à toutes les parties prenantes de l'industrie de la construction.
- 100% trouvent important d'évaluer l'impact d'un programme d'action collective à travers un sondage externe auprès de toutes les parties prenantes dans l'industrie de la construction
- 43% des répondants considèrent que l'industrie a un besoin urgent de ce type de programme afin d'améliorer son image et sa crédibilité

- 57% valorisent ce programme comme moyen d'amélioration de pratique interne d'entreprise et comme un moyen excellent d'identifier les bonnes entreprises.



**FIGURE 58 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'IMPACT DU PROGRAMME**

### 11.3.3 AUTRES COMMENTAIRES

Selon le point de vue des entrepreneurs formant le 3<sup>ème</sup> groupe de discussion :

- La crédibilité du programme est très importante. Cette crédibilité est bâtie sur le niveau d'engagement des entreprises et sur les moyens de mise en application du dit programme.
- Nonobstant que les travaux de la commission Charbonneau sont très négatifs pour l'ensemble des intervenants dans l'industrie de la construction, certains y voient une opportunité d'améliorer les pratiques existantes
- L'engagement au programme va dépendre des bénéfices mesurables qui en découleront
- L'industrie a un besoin de changement de culture en profondeur et non de bureaucratie additionnelle
- Il faut être conscient de rendre le programme intéressant et utile afin de ne pas être perçu comme une contrainte additionnelle comme les programmes de formation obligatoires type OIQ.
- Pour être efficace, ce programme doit être conçu et appliqué pour le long terme

---

VOLET 3 : PROPOSITION D'UN MODELE D'ACTION  
COLLECTIVE POUR LES ENTREPRENEURS EN CONSTRUCTION  
DU QUEBEC

## 12 LES FONDEMENTS DU MODELE PROPOSE

Lorsque nous avons bâti le programme d'intégrité, nous avons pris en considération et analysé quatre domaines de savoir et d'informations importants, qui sont : (1) le contexte sociopolitique; (2) les modèles d'action collective déjà existants (Volet 1 de cette recherche), (3) les spécificités des entrepreneurs en construction membres de l'ACQ et finalement, (4) les points de vue des entrepreneurs recueillis lors des groupes de discussion à Rimouski en juin 2013 et de l'enquête réalisée dans le cadre du congrès annuel ACQ en septembre 2013 à La Malbaie (Volet 2 de cette recherche).



FIGURE 59 : FONDEMENTS DU MODELE PROPOSE



Chaque domaine de savoir et d'information mentionné plus haut nous a fourni les bases du modèle ainsi que les éléments formant la structure du modèle.

FONDEMENTS DU MODÈLE	ÉLÉMENTS DU MODÈLE
<b>(1) CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Commission Charbonneau</li> <li>➤ Loi 1 sur l'intégrité en matière de contrats publics</li> <li>➤ AMF- processus d'autorisation</li> <li>➤ Commentaires émis par le président du Conseil du Trésor (Loi 1, un an après)</li> </ul>	<p>Le modèle doit être compatible avec les exigences de la Loi 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation en règle avec Revenu Québec;</li> <li>- L'entreprise n'a pas été déclarée coupable d'une infraction criminelle;</li> <li>- Les actionnaires, administrateurs et dirigeants n'ont pas été déclarés coupables d'une infraction criminelle.</li> </ul> <p>Ces éléments font partie du questionnaire de demande d'adhésion au programme d'intégrité</p> <p>Il est donc primordial qu'il y ait <b>cohérence</b> entre les exigences de la loi 1 et le nouveau programme d'intégrité de l'ACQ.</p> <p>Le processus d'adhésion, d'évaluation et d'accréditation du programme, indépendant de l'ACQ. Cet élément donne de la crédibilité au modèle. On a tenu à éliminer toute possibilité de conflit d'intérêts, mais aussi toute perception si minime d'un conflit d'intérêts potentiel.</p>

FONDEMENTS DU MODÈLE	ÉLÉMENTS DU MODÈLE
<b>(2) MODÈLES D'ACTION COLLECTIVE EXISTANTS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vaste revue de littérature sur les modèles existants de lutte contre la corruption et les programmes d'intégrité au niveau des industries et des entreprises</li>   <li>➤ Analyse du développement de programme de conformité et d'éthique mis en œuvre par de grandes entreprises à travers le monde.</li> </ul>	<p>Les modèles existants ayant donné les meilleurs résultats ont tous ces éléments en commun :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un programme établi sur le long terme;</li> <li>- Établissement d'objectifs très clairs et précis;</li> <li>- Un engagement public de l'industrie;</li> <li>- Un processus d'adhésion précis et facilement disponible;</li> <li>- Un processus d'accréditation géré par un organisme indépendant;</li> <li>- Un système d'audits et de surveillance géré par un organisme indépendant ;</li> <li>- Des formations adaptées aux besoins des participants;</li> <li>- Un système d'accompagnement et d'assistance pour les adhérents au programme;</li> <li>- Des plans de communication pour toutes les parties prenantes.</li> </ul> <p>Note :</p> <p>Il y a une importante différence entre un modèle d'intégrité d'une grande entreprise (obligatoire) vs programme d'intégrité d'une industrie (volontaire dans la majorité des cas).</p>

FONDEMENTS DU MODÈLE	ÉLÉMENTS DU MODÈLE
<b>(3) SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRENEURS EN CONSTRUCTION MEMBRES DE L'ACQ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 17 000 entreprises</li> <li>➤ La grande majorité des membres sont des petites entreprises avec des ressources humaines et financières limitées</li> <li>➤ Permettre aux entrepreneurs aux comportements intègres de s'identifier</li> <li>➤ Rebâtir la confiance de toutes les parties prenantes envers l'industrie</li> <li>➤ Démontrer du leadership dans l'industrie de la construction pour répondre à une crise de confiance sans précédent</li> </ul>	<p>Les règles et procédures du programme ont été simplifiées afin de faire face aux restrictions en ressource humaine et financière de la petite entreprise (majorité des membres de l'ACQ).</p> <p>Le programme a été conçu afin d'offrir le support nécessaire à sa mise en œuvre à travers la mutuelle de formation de l'ACQ.</p> <p>Il a été conçu en fonction d'un mode d'amélioration continue.</p>
<b>(4) CONCLUSIONS DES GROUPES DE DISCUSSIONS ET DE L'ENQUÊTE</b>	
<p>Conclusions des groupes de discussion (Rimouski, juin 2013) et enquête auprès des participants au congrès (Malbaie, septembre 2013).</p>	<p>Les participants à ces 2 forums sont d'accord sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la durée du programme (long terme);</li> <li>- Formation à l'interne.</li> </ul> <p>Quelques divergences d'opinions sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhésion, accréditation, processus de surveillance &amp; conformité</li> </ul>

# 13 STRUCTURE DU PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE

## 13.1 STRUCTURE GLOBALE DU PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE

**E**n considérant les éléments qui ressortent d'une analyse exhaustive des quatre domaines de savoir et d'information mentionnés plus haut, nous proposons un programme d'intégrité basé sur les sept éléments suivants :

1	<b>Participation volontaire</b> : chaque entreprise serait libre de choisir de participer ou non au programme.
2	<b>Programme à long terme</b> : les entreprises s'engageant dans ce programme devraient savoir qu'il est conçu pour durer sur une longue période de temps.
3	<b>Processus d'adhésion et d'accréditation en 3 phases</b> : chaque entreprise désirant participer au programme devrait passer à travers trois (3) phases : <b>Phase 1</b> : Demande d'adhésion <b>Phase 2</b> : Processus d'évaluation <b>Phase 3</b> : Processus d'accréditation et de renouvellement (le processus de certification pourrait être mis en place dans une étape ultérieure)
4	<b>Identification des entreprises adhérentes à travers un logo</b> : chaque entreprise recevant l'accréditation du programme d'intégrité, serait autorisée à utiliser un logo conçu spécifiquement pour ce programme. Le logo communiquerait que l'entreprise respecte des normes très strictes d'éthique et d'intégrité. Le logo va communiquer aux autres parties prenantes de l'industrie de la construction que les entreprises autorisées à afficher le logo respectent des normes très strictes d'éthique et d'intégrité
5	<b>Programme de formation et support</b> : tous les programmes de formation et de support nécessaires aux entreprises dans leur processus d'accréditation pourraient se faire à travers la structure déjà existante de la mutuelle de formation ACQ.
6	<b>Accréditation par un organisme externe</b> : un organisme externe devrait gérer les phases critiques du programme (accréditation, vérification, renouvellement) d'une manière totalement indépendante de la structure de l'ACQ afin d'assurer l'intégrité et la crédibilité du processus.
7	<b>Programme d'amélioration continue</b> : ce programme devrait avoir pour objectif d'améliorer sur une base régulière tous les processus importants du programme (par exemple, demande d'adhésion, évaluation, accréditation, formation, support, etc.) afin de le rendre plus performant et plus facile à utiliser pour les entreprises participantes.

TABLEAU 4 : STRUCTURE DU PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE

Dans la section suivante, nous fournissons une explication et description plus approfondie des raisons qui nous ont amenés à bâtir la structure du programme d'intégrité tel qu'introduite à la Figure 59.

## **13.2 DESCRIPTION DETAILLÉE ET EXPLICATION DES ÉLÉMENTS DU PROGRAMME D'INTEGRITÉ**

### **PROPOSE**

Nous allons prendre chacun des sept éléments du programme d'intégrité proposé et fournir une description des caractéristiques de chaque élément ainsi qu'une explication du raisonnement qui nous a amené au choix final de cet élément.

#### **13.2.1 PARTICIPATION VOLONTAIRE**

- Dans la définition même du concept d'*Action Collective*, telle qu'élaborée par Meinen-Dick et DiGreforio en 2004, on parle d'action volontaire prise par un groupe afin de réaliser des projets d'intérêts communs. Cette définition correspond parfaitement aux objectifs de notre projet.
- Parmi tous les modèles d'action collective étudiés dans le volet 1 de l'étude, un des facteurs de succès fut le concept d'adhésion volontaire. Il est important de noter que dans le cas des modèles d'intégrité mis en application dans les grandes entreprises, telles Siemens ou ThyssenKrupp AG, la participation des employés est obligatoire, car il s'agit d'une décision prise par la haute direction. Il est impératif de faire la distinction entre un programme d'entreprise et un programme collectif propre à une industrie.
- L'ACQ est le plus grand regroupement multi sectoriel dans l'industrie de la construction. L'adhésion se fait sur une base volontaire. L'ACQ représente quelque 17 000 entreprises. Le programme d'intégrité doit conserver la même philosophie d'adhésion que l'association.
- L'adhésion volontaire facilite la mise en œuvre du programme. Les participants peuvent déterminer le meilleur moment d'y adhérer. Une participation obligatoire est le plus souvent reliée à des dates d'adhésion fixes.

- Une participation volontaire crée moins d'opposition à ce type de programme. En revanche, une adhésion obligatoire va créer une exigence de plus aux membres de l'ACQ. Il y a un risque réel que certains entrepreneurs s'opposent aux nouvelles exigences du programme d'intégrité qui vont, manifestement, leur demander des ressources et du temps.
- L'adhésion volontaire permet d'identifier les leaders dans le domaine d'intégrité à l'intérieur de l'ACQ.
- Les risques sont moins grands sur la qualité du programme. En règle générale, une participation obligatoire crée une plus grande variabilité dans la mise en application du programme ce qui entraîne une perte de crédibilité.
- Une adhésion volontaire crée un effet d'entraînement une fois que le programme est en marche (pression du public et de l'industrie).
- Pour augmenter d'une manière significative les chances de succès d'un programme volontaire, il est essentiel de générer un « momentum » qui rende celui-ci incontournable. Ces facteurs d'entraînement doivent être identifiés et développés de manière structurée avant même le lancement du programme. La meilleure façon de favoriser une conjoncture favorable est de communiquer d'une manière claire et soutenue les objectifs du programme à toutes les parties prenantes de l'industrie de la construction. Le plan de communication doit aussi clairement expliquer les raisons qui ont amené à la création de ce type de programme d'intégrité et surtout mettre en évidence les avantages qu'en retireront les entreprises adhérentes.

### **13.2.2 PROGRAMME A LONG TERME**

- Tous les modèles étudiés d'action collective qui ont eu du succès sont des programmes à long terme.

- Les programmes d'intégrité à court terme ont été conçus dès le début de projets bien spécifiques, définis dans le temps avec des dates de début et de fin de projet clairement établis. Un bon exemple est le Pacte d'intégrité réunissant tous les participants au projet de l'aéroport de Berlin.
- Un programme à long terme envoie un message clair d'un engagement durable aux objectifs du programme. Cet engagement à long terme donne la crédibilité du programme auprès des parties prenantes.
- Le concept même d'intégrité ne s'accommode pas à un facteur temps déterminé. L'intégrité doit être permanente et omniprésente. C'est l'élément le plus important pour bâtir la confiance et le respect parmi toutes les parties prenantes dans une industrie.
- Un programme à long terme permet d'évaluer et suivre annuellement des indicateurs de performance, de bâtir un plan de suivi et de mettre en place un programme d'amélioration continue.
- Une période long terme permet de bâtir des banques de données nécessaires afin d'évaluer les tendances et de mieux comprendre les enjeux inhérents au programme d'intégrité par rapport aux parties prenantes.

### 13.2.3 PROCESSUS D'ADHESION ET D'ACCREDITATION EN 3 PHASES

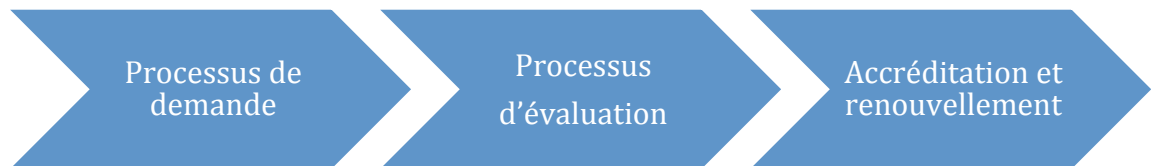


FIGURE 60 : PROCESSUS D'ADHESION ET D'ACCREDITATION

Les entreprises qui désirent participer au programme d'intégrité (ou simplement se renseigner) vont avoir accès à un site internet dédié en exclusivité à celui-ci. Sur le site internet, les entreprises vont avoir toutes les informations relatives aux points suivants :

1. Explication des objectifs du programme clairement définis;
2. Description de chaque élément du programme;
3. Description du processus de demande, évaluation, accréditation et renouvellement;
4. Explication des responsabilités des entreprises participantes en ce qui a trait au respect des normes du programme en terme de code d'éthique, d'intégrité et de transparence;
5. Explication des besoins en ressources financières et en ressources humaines nécessaires à une participation au programme;
6. Description de toutes les ressources mises à leur disposition et destinées à aider les entreprises dans leur démarche d'accréditation.

#### 13.2.3.1 PHASE 1 : PROCESSUS DE PREPARATION DE LA DEMANDE

Les entreprises vont sur le site du programme où ils y trouvent le formulaire de demande officielle de participation au programme. Celle-ci va comprendre les éléments suivants :

- Une demande d'attestation (avec signature des personnes représentant la compagnie) à l'effet que l'entreprise / haute direction a bien pris connaissance des objectifs et des obligations inhérentes à la participation à ce programme d'intégrité.
- La preuve que l'entreprise et ses dirigeants sont en conformité avec les exigences de la *loi 1 – loi sur l'intégrité en matière des contrats publics*. Une entreprise ne pourra pas faire application si elle est en violation avec la loi. Elle doit présenter une attestation de Revenu Québec et aussi déclarer quelle est exempte de toutes infractions prévues à l'annexe 1 de la loi.
- La nomination d'une personne responsable au niveau de la compagnie à titre d'*agent d'intégrité*. Cette personne va agir comme intermédiaire entre la compagnie et les membres du programme d'intégrité. Cette personne va aussi être la personne responsable de l'introduction du programme au sein de l'entreprise. *L'agent d'intégrité* doit être un membre de la haute direction ou un des actionnaires principaux de l'entreprise.



- Un tableau sur les coûts<sup>8</sup> d'évaluation de la demande. Chaque entreprise va avoir à payer un montant spécifique afin de voir sa demande évaluée par le conseil d'accréditation chargé de l'évaluation des demandes d'application. Les coûts d'évaluation et d'adhésion au programme vont être établis en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise.

### 13.2.3.2 PHASE 2 : PROCESSUS D'ÉVALUATION DE LA DEMANDE

Une fois que la demande d'évaluation est complétée, l'entreprise envoie avec tous les documents utiles le paiement requis à l'organisme d'accréditation. Cet organisme d'accréditation est composé d'experts indépendants de l'ACQ. Leur expertise doit provenir d'un des domaines suivants : éthique, intégrité, conformité, gestion de risques et de réputation, gestion de culture d'entreprise, gestion d'accréditation et auditeurs certifiés dans des programmes de gestion.

### 13.2.3.3 PHASE 3 : PROCESSUS D'ACCREDITATION ET DE RENOUVELLEMENT

Entre le dépôt d'une demande d'évaluation et l'accréditation de l'entreprise, **une période d'un an de probation** est prévue afin d'évaluer ladite entreprise selon les exigences du programme. Une fois cette période terminée, l'entreprise qui s'est conformée aux normes et aux exigences du programme d'intégrité reçoit son attestation officielle. Celle-ci comprend le certificat officiel d'accréditation au programme d'intégrité ainsi que le droit d'utiliser le logo du programme dans toutes ses activités commerciales et promotionnelles.

Le site internet du programme d'intégrité va aussi faire une annonce publique de la certification du nouveau membre. Il va y avoir une liste publique de toutes les compagnies accréditées au programme. Toute partie prenante dans l'industrie de la construction peut consulter en tout temps cette liste qui va être mise à jour lors de chaque nouvelle accréditation ou changement de statut d'une entreprise.

---

<sup>8</sup> Il est important de faire une distinction entre les coûts d'évaluation et ceux de l'accréditation lorsqu'une entreprise fait la démarche pour la première fois et les autres coûts de participation au programme (tels la formation, le renouvellement annuel ou tout autre support requis). Les coûts d'évaluation et d'accréditation sont des coûts inhérents à la phase 1.

Une entreprise accréditée, va avoir à soumettre chaque année un rapport de conformité et à régler ses frais de renouvellement annuels pour conserver son accréditation. Ces frais de renouvellement sont moins élevés que le montant initial demandé aux fins d'évaluation en phase 1. Ces frais récurrents sont également définis en fonction du chiffre d'affaires de l'entreprise.

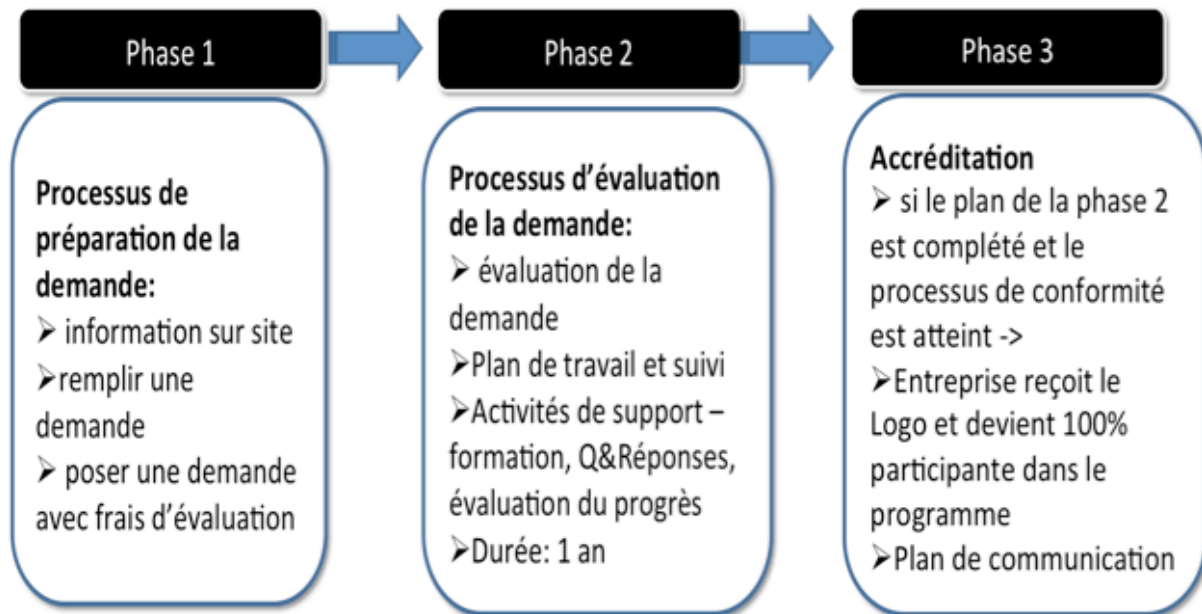


FIGURE 61 : SOMMAIRE DU PROCESSUS DE DEMANDE, EVALUATION ET ACCREDITATION

#### 13.2.4 IDENTIFICATION DES ENTREPRISES ACCREDITEES PAR UN LOGO

Un des objectifs principaux du programme est de clairement identifier les entreprises qui s'engagent à mettre en œuvre le programme d'intégrité comportant de très hautes normes d'éthique et d'intégrité. Cette reconnaissance publique se fait entre autres à l'aide d'un logo spécifique au programme, véritable *label* de probité. L'affichage de ce logo permet à toutes les parties prenantes de facilement reconnaître les entreprises qui respectent le modèle d'intégrité du programme.

- Le logo est la propriété de l'organisme qui gère le programme.
- Le logo est mis à la disposition de l'entreprise qui reçoit l'accréditation, mais en aucun temps une entreprise accréditée ne devient légalement propriétaire de ce logo. Elle reçoit plutôt une licence d'utilisation renouvelable chaque année.

- Si une compagnie ne respecte pas les exigences du programme et ne met pas en place, le cas échéant, les actions correctives demandées par l'organisme d'accréditation, elle se verra retirer le droit d'utilisation du logo.
- Le logo va être protégé par une marque de commerce.
- Le logo va servir dans toutes les campagnes de promotion du programme d'intégrité (communication).
- Sur le site internet du programme, toutes les parties prenantes auront accès à une liste à jour de toutes les entreprises étant autorisées à utiliser le logo.

Voici un exemple illustrant l'utilisation du logo du programme « Imagine Canada ». Une description détaillée dudit programme est disponible à la section 1.6 du présent rapport. Le logo et l'appartenance au programme Imagine Canada donnent l'assurance aux donateurs potentiels que leur contribution est bien gérée.

Le logo donne un avantage compétitif clair par rapport à d'autres fondations non participantes et en plus, facilite la communication envers les parties prenantes.



### 13.2.5 PROGRAMME DE FORMATION ET SUPPORT

Le succès du programme va dépendre en grande partie de la qualité de la formation et du support accordé aux entrepreneurs. Tous les programmes de formation vont être dispensés par un organisme de

formation (avec des formateurs spécialement initiés au dit programme). Cela pourrait être par l'entremise de la mutuelle de formation de l'ACQ. La formation compte essentiellement deux niveaux :

- Niveau 1 : Formation *d'agents d'intégrité*
- Niveau 2 : Formation des employés de l'entreprise

### **Niveau 1 : Formation d'agents d'intégrité**

Comme il est expliqué dans la Phase 1 du processus d'évaluation, une entreprise qui veut participer au programme d'intégrité doit dans un premier temps identifier et nommer un *agent d'intégrité* au sein de l'entreprise. Cet *agent d'intégrité* doit être un haut dirigeant ou un des actionnaires principaux de l'entreprise. Il va agir comme personne responsable de la mise en place des normes du programme à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit de la personne clé du programme, car en plus des responsabilités internes qui lui incombent, elle tient lieu d'interface entre l'entreprise et les gestionnaires du programme d'intégrité.

La formation de Niveau 1 est un programme de type « coaching ». Il se donne en classe durant une demi-journée (4 heures max). Le programme du niveau 1 comprend les points suivants :

- Définition et explication du concept *d'action collective* et de ses différents modèles;
- Définition des critères d'éthique et d'intégrité du programme;
- Définition des concepts de corruption;
- Explication des objectifs du programme d'intégrité;
- Explication détaillée de chaque élément du programme et des raisons qui ont amené à leur inclusion dans le programme;
- Présentation des meilleures méthodes pratiques d'introduction des programmes d'intégrités dans les entreprises;
- Explication des facteurs clés qui fondent le concept de « culture d'entreprise »;
- Définition et explications des risques importants dans le cadre de l'implantation du programme et de son utilisation;
- Moyens de lutte à la corruption mis en place par le biais du programme d'intégrité;
- Fonctionnement du site web pour le traitement des plaintes – trois types de plaintes : émanant du public; issue d'une entreprise; provenant d'un employé;

- Le suivi des plaintes;
- L'impact des plaintes;
- Renouvellement de l'accréditation

Après chaque session de formation, les *agents d'intégrité* devront passer un examen de compréhension avec note minimum de passage. Une fois l'examen réussi, ils recevront leur certification d'*agent d'intégrité*. Ce certificat est attribué directement à l'individu et non à l'entreprise. Dans l'éventualité qu'un *agent d'intégrité* change d'employeur, il va conserver sa certification. Notons également qu'il existera des sessions de mise à niveau au fur et à mesure que le programme évoluera.

## **Niveau 2 : Formation des employés de l'entreprise**

La formation des employés de l'entreprise se fera sous la responsabilité de l'*agent d'intégrité*. Cette formation va se faire en ligne, avec des outils de support adaptés au programme. L'*agent d'intégrité* va être responsable d'expliquer le déroulement du plan de formation aux employés ainsi que de répondre à toutes questions relatives au programme. Tous les employés ne devraient pas nécessairement avoir à suivre la formation. L'industrie de la construction étant relativement complexe, travailleurs saisonniers, échange d'ouvriers, etc..., il va être important de définir les types d'employés devant être formés, et également penser à une formation transférable en cas de changement d'employeur.

Chaque employé va devoir passer un test en ligne afin de s'assurer de la bonne compréhension des objectifs du programme et de son application. La note minimum de passage à ce test est fixée à 75%. Il s'agit vraiment de changer la culture d'entreprise à travers cette formation. Il a d'ailleurs été montré qu'une culture d'intégrité augmente la valeur d'une entreprise et que l'intégrité est corrélée positivement avec la performance financière et l'attractivité de l'offre d'emploi (Guiso & al., 2013).

Les principaux éléments du contenu du guide de formation des employés sont :

- Explication des objectifs du programme;
- Définition des critères d'éthique et d'intégrité du programme;
- Définition des concepts de corruption;
- Définition des différents types de corruption :
  - Pots de vin;
  - Dons aux partis politiques;
  - Dons aux autres organisations;
  - Paiement de facilitation;

- Cadeaux, représentation, invitations;
- Conflits d'intérêts;
- Collusion;
- Fausses factures;
- Conséquences de la corruption (individu, entreprise et industrie);
- Moyens de lutte à la corruption mis en place par le biais du programme d'intégrité;
- Fonctionnement du site web pour le traitement des plaintes – trois types de plaintes : émanant du public; issue d'une entreprise; provenant d'un employé;
- Le suivi des plaintes;
- L'impact des plaintes.

### **13.2.6 ÉVALUATION DU PROGRAMME D'INTEGRITE**

L'évaluation du programme sera la responsabilité de l'organisme d'accréditation indépendant de l'ACQ. Cet organisme sera mis sur pied aussitôt que le programme sera lui-même approuvé. Les membres de cet organisme seront des experts indépendants dans les domaines suivants : éthique, intégrité, conformité, gestion de risques et de réputation, gestion de culture, gestion de programmes d'accréditation et auditeurs.

Les responsabilités principales des évaluateurs dudit programme seront de :

- Gérer le site des plaintes (les gens responsables de gérer le site internet des plaintes vont se rapporter directement à l'organisme d'évaluation);
- Faire un suivi des plaintes;
- Faire une analyse des plaintes;
- Prendre des décisions et actions découlant de l'analyse des plaintes;
- Communiquer les décisions à toutes les parties impliquées dans le processus des plaintes;
- Planifier des audits sur des critères de gestion de risques;
- Fournir, maintenir et renouveler les accréditations;
- Maintenir la liste des entreprises accréditées et voir à la gestion des logos;
- Analyser les tendances et changements dans le fonctionnement du programme;
- Fournir les informations nécessaires pour les campagnes de communication;

- Faire un benchmarking avec d'autres programmes d'intégrité tous les trois (3) à cinq (5) ans, afin de s'assurer que les meilleures pratiques soient appliquées en fonction des objectifs du programme.

Il est très important de convenir d'une série d'indicateurs éloquents afin d'évaluer l'acceptation et l'impact du programme à l'intérieur de l'ACQ et aussi de l'industrie de la construction au Québec.

Parmi ces indicateurs, notons:

- Le pourcentage de membres de l'ACQ adhérant au programme;
- La croissance du nombre de participants en pourcentage;
- La réduction du nombre de plaintes et incidents rapportés;
- La reconnaissance du programme par les parties prenantes importantes – gouvernement du Québec, AMF, municipalités, ordres professionnels;
- L'évaluation à intervalles réguliers des changements dans la perception du public envers l'industrie à l'aide d'enquêtes indépendantes de type Léger Marketing (dans le cadre de ce projet, on établira un point de référence avant le début du programme).

### **13.2.7 PROGRAMMES D'AMELIORATION CONTINUE**

Le programme d'intégrité tel que défini dans ce projet est un concept nouveau dans l'industrie de la construction au Québec. Il est donc impératif de faire un suivi des impacts que ce type de programme aura sur les entreprises participantes. Ainsi, il faudra évaluer les impacts de nature financière attribuables aux coûts de mise en œuvre du programme pour les entreprises participantes et aux coûts du maintien du programme pour l'ACQ.

Le programme va certes avoir aussi un impact économique sur toute l'industrie de la construction au Québec. Si on prend comme référence le programme d'*action collective* de l'industrie de la construction en Bavière, l'importance de son impact a pu être reconnue uniquement parce qu'on avait pris les mesures permettant de l'évaluer correctement. À la suite de l'évaluation rigoureuse de l'impact de ce programme qui s'est avéré extrêmement positif en Bavière, la Fédération de l'industrie de la construction allemande a décidé d'étendre le modèle d'*action collective* de la Bavière à toute l'Allemagne.

Le programme d'amélioration continue va établir des indicateurs de performance (KPI) dans les domaines suivants :

- Processus d'adhésion, d'évaluation, d'accréditation et de renouvellement;
- Processus de formation;
- Processus de mise en marche au niveau d'entreprise;
- Processus d'évaluation des plaintes et audits;
- Processus de communication;
- Impacts économiques par projet de construction divisés en deux catégories, soit celle des projets réalisés par des entreprises accréditées ACQ et celle des projets réalisés par des entreprises non accréditées.



## 14 ORGANISATION ET MISE EN PLACE DU PROGRAMME

La mise en place d'un programme d'intégrité va demander de définir les grandes lignes de gouvernance avec (1) la création d'un comité exécutif qui va chapeauter l'action collective au Québec, (2) la création d'un comité opérationnel de mise en place du programme au sein de l'ACQ et (3) l'identification ou la création d'un organisme externe pour l'accréditation du programme. Chaque entreprise qui souhaitera mettre en place le programme d'intégrité devra s'assurer de suivre le processus de mise en œuvre du programme.

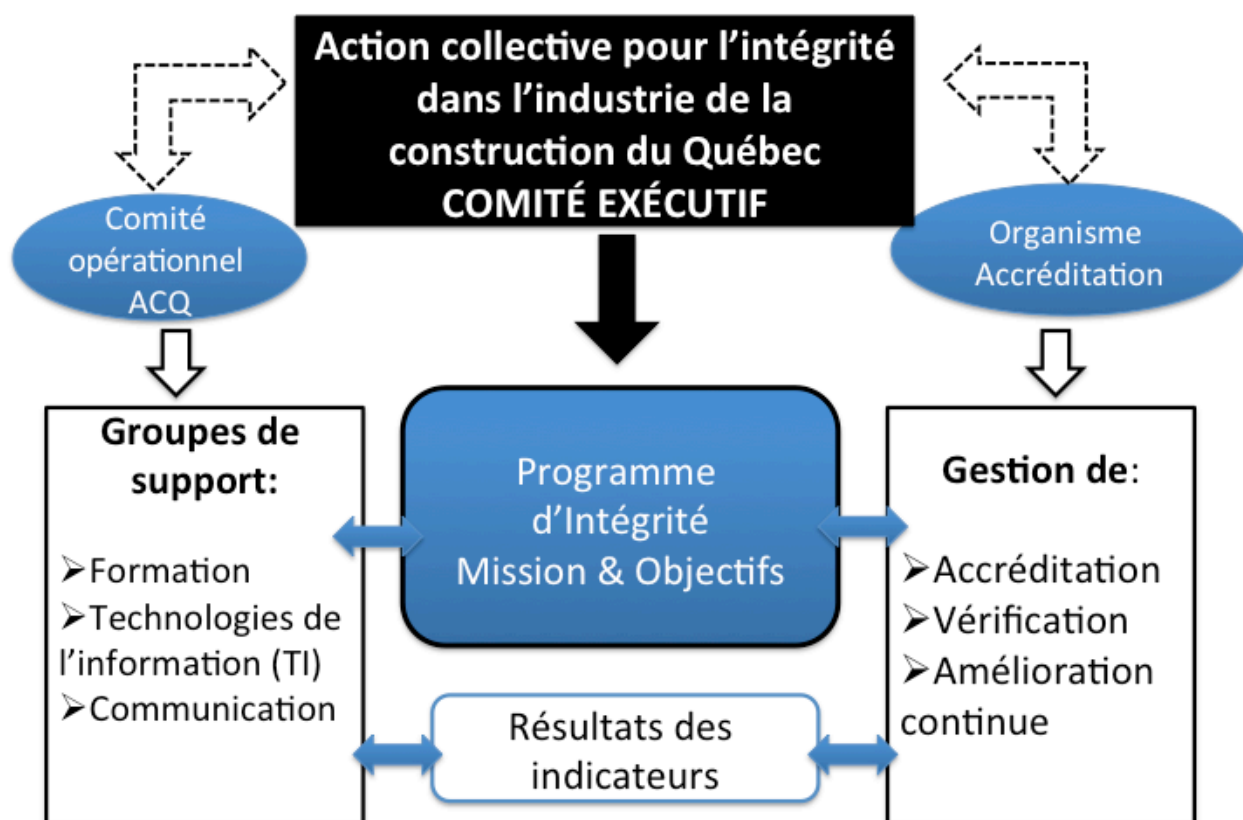


FIGURE 62 : ORGANISATION DU PROGRAMME

## **ORGANISATION ET RESPONSABILITES DES DIFFERENTES ENTITES PARTICIPANTES**

### **[1] Comité exécutif :**

Le comité exécutif est le premier groupe à être mis sur pied une fois que le programme est approuvé. Il est responsable d'assurer la bonne marche du programme. Le comité doit voir à ce que la mission et les objectifs du programme d'intégrité soient suivis et clairement définis. Il doit s'assurer de la mise en œuvre opérationnelle du programme par l'ACQ et s'assurer que les recommandations et les suggestions de l'Organisme d'Accréditation soient mises en application. Ce comité doit aussi d'assurer que ces organismes reçoivent les ressources financières et humaines nécessaires à leur bon fonctionnement dans le cadre de ce programme. Les membres du comité exécutif (entre 8 et 12) doivent être des experts indépendants (reconnus dans les domaines de l'éthique, l'intégrité, la conformité, la gestion des risques et la réputation, la gestion de la culture d'entreprise, etc.) et un ou deux représentants des organisations concernées par le programme d'intégrité, ici l'ACQ.

### **[2] Comité opérationnel de mise en œuvre du programme au sein de l'ACQ :**

Un comité opérationnel doit être dédié pour le programme d'intégrité. Ce comité sera formé par le CA de l'ACQ. Ce comité va devoir présenter les grandes lignes du programme auprès des membres mais aussi s'assurer du bon fonctionnement de la formation dans le cadre de la Mutuelle ACQ et de la qualité du support informatique et des campagnes de communications (internes et externes) utiles. Les membres de ce comité doivent avoir une bonne connaissance du programme et bien comprendre le changement de culture qui doit s'opérer dans l'industrie.

### **[3] Organisme d'accréditation :**

Un organisme d'accréditation va être tenu d'évaluer le programme mis en place par les entrepreneurs de la construction. Cet organisme doit être indépendant et neutre et posséder l'expertise nécessaire à l'évaluation des programmes d'intégrité. Il est responsable de la bonne marche des processus d'évaluation, d'accréditation et du renouvellement annuel de celle-ci pour les entreprises participantes. Il est aussi responsable des processus de vérification et du suivi des plaintes et des processus d'amélioration continue. Deux options sont envisageables :

- Cet organisme peut être créé par le comité exécutif en identifiant un groupe de membres experts indépendants qui n'ont aucun lien avec l'ACQ et qui sont reconnus dans la gestion de

programmes d'accréditation et de programmes d'audits et dans les programmes d'intégrité. Une structure devra donc rapidement être mise en place.

- Un organisme d'accréditation existant peut aussi être identifié pour évaluer le programme d'intégrité. Il est important que cet organisme soit reconnu dans l'évaluation des programmes d'intégrité ou s'assurer que cet organisme soit prêt à développer des services dans ce domaine. Plusieurs organismes d'accréditation existent. Au Québec, on peut citer à titre d'exemple *le Conseil Québécois d'Agrément (CQA)* qui est un organisme privé à but non lucratif, mis sur pied par les établissements du réseau des services de santé et des services sociaux du Québec. Le CQA a comme objectifs de « certifier publiquement que les exigences de qualité telles qu'elles ont été circonscrites par le modèle d'agrément sont satisfaisantes, de soutenir les organisations dans leur démarche d'amélioration continue de la qualité en lien avec les services offerts à la clientèle, de maintenir un cadre normatif rigoureux, permettant de définir et structurer la démarche d'amélioration continue de la qualité des services et de contribuer à la réalisation de différentes approches reliées à la qualité ». Le CQA a élargit ses activités au domaine de l'éducation et en proposant un programme d'agrément adapté au milieu de l'éducation qui permet de témoigner de la qualité des services et du fonctionnement des établissements d'enseignement. Si cette option est retenue, le choix de l'organisme d'accréditation devra reposer sur des critères objectifs et si plusieurs organismes étaient retenus il faudrait s'assurer de la qualité des processus pour ne pas avoir une trop grande variabilité dans les évaluations.

Le processus de mise en œuvre du programme doit donc tenir compte des responsabilités de ces 3 entités et couvrir tout le processus : de la mise en œuvre du programme, les 3 phases de demande, évaluation, accréditation et de la phase de surveillance/conformité.

## PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'INTÉGRITÉ

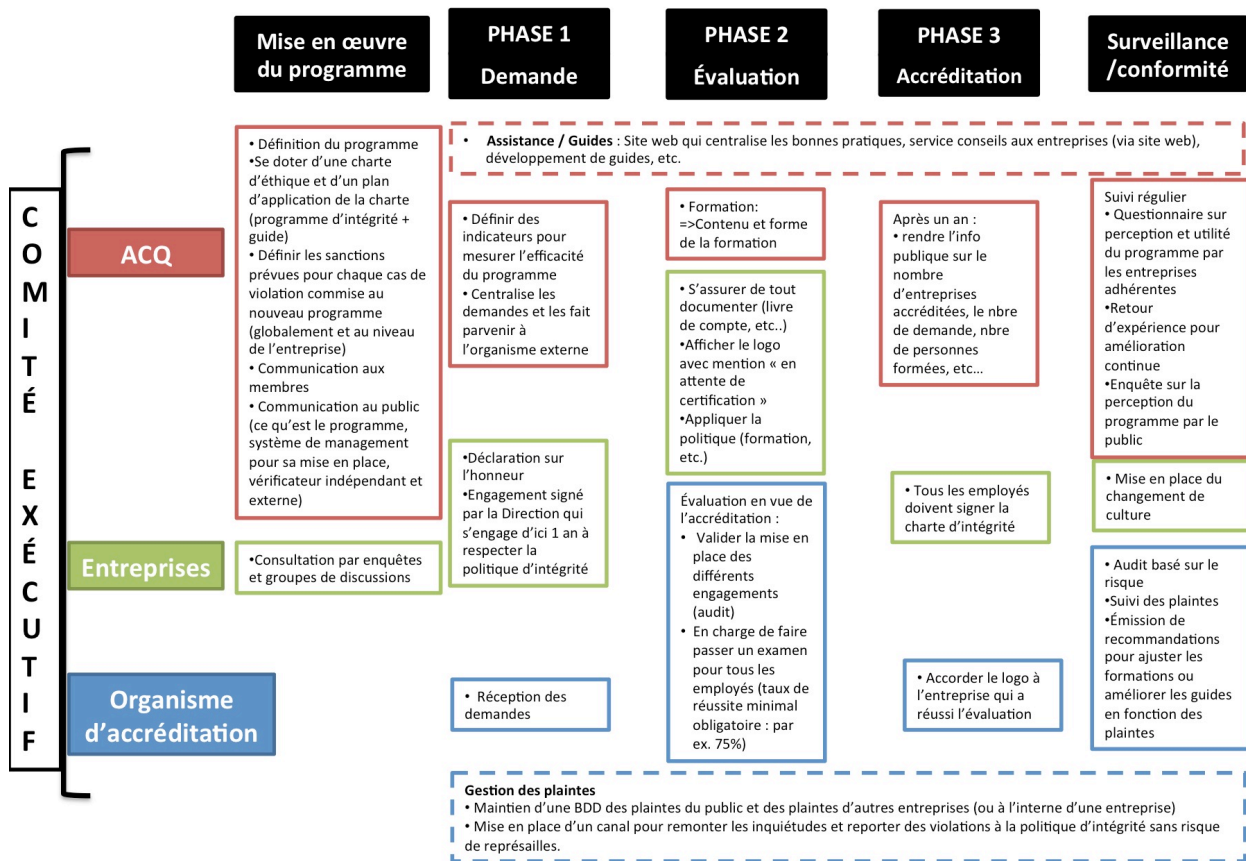


FIGURE 63 : PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME D'INTEGRITE

---

## 15 FACTEURS DE SUCCES POUR LE PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE

En se basant sur les des modèles *d'action collective* existants et en analysant les caractéristiques et éléments qui ont eu le plus d'importance dans le succès de ce type de programme, nous avons identifié sept facteurs de succès déterminants qui devraient être mis en place :

1	Avoir des objectifs très clairs du point de vue qualitatif (vision, mission);
2	Avoir des objectifs très précis du point de vue quantitatif (nombre de participants, reconnaissance des parties prenantes importantes) et de leur durée dans le temps;
3	S'assurer de l'engagement complet de la haute direction de l'ACQ. Il faut qu'il y ait un consensus total quant à la validité et à l'importance d'un tel programme;
4	Bâtir un programme de haute qualité sur le plan de la structure, des procédures, de la formation, de la vérification et l'accréditation. La structure doit refléter des champs de responsabilités clairement définis qui donnent de la crédibilité au programme;
5	La qualité du plan de communication est cruciale afin entre autres de tenir toutes les parties prenantes au courant des objectifs du programme et de l'optimisation constante de ce dernier concourant à leur réalisation;
6	La participation de partenaires crédibles et indépendants dans l'organisme d'accréditation et au niveau du comité exécutif du programme;
7	La mise en place d'un système d'amélioration continue avec des indicateurs de performance sur tous les processus importants dès le début du programme. Il faut aussi s'assurer qu'il y ait un processus de « benchmarking » avec d'autres programmes similaires, et ce, à des intervalles réguliers.

TABLEAU 5 : FACTEURS DE SUCCES POUR LE PROGRAMME D'INTEGRITE PROPOSE

---

VOLET 4 : ENQUETE AUPRES DE LA POPULATION DU  
QUEBEC SUR LE CONTEXTE ACTUEL DE CORRUPTION ET  
LES SOLUTIONS A PRECONISER

---

# 16 METHODOLOGIE

## 16.1 ÉLABORATION ET VALIDATION DU QUESTIONNAIRE

Le questionnaire se veut être un reflet d'une enquête de groupes de discussion préalablement effectués auprès d'entrepreneurs en construction (consulter le volet 2 pour de plus amples détails). Dans ces enquêtes et groupes de discussion, nous avons recueilli le point de vue des entrepreneurs en construction sur les différentes options d'un programme d'intégrité. À ce stade, il est maintenant important de connaître les perceptions de la population vis à vis de ce genre de programme.

Le questionnaire de l'enquête auprès de la population, élaboré par le CIRANO, suit les options du modèle proposé dans les volets précédents. Il a été et validé à l'aide d'un processus en plusieurs étapes. En effet, il est essentiel de s'assurer que le questionnaire puisse facilement être compris. Les questions doivent donc être dénuées d'ambiguïté, être relativement courtes et ne contenir que des concepts/thèmes couramment utilisés. De plus, le questionnaire doit être d'une longueur raisonnable pour ce type d'exercice. Les questions superflues ou redondantes doivent être évitées. Aussi, il est important de s'assurer que les questions posées ne soient pas trop confidentielles afin que les répondants soient à l'aise avec le projet.

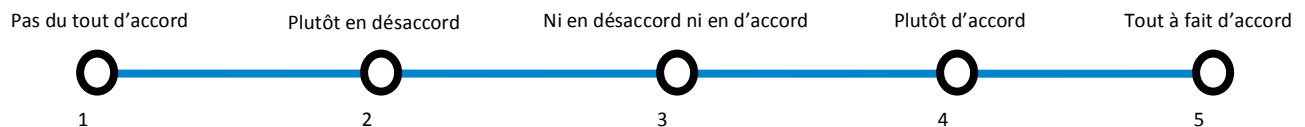
Ainsi, une version préliminaire du questionnaire a été révisée par des chercheurs du CIRANO, par des experts de PREVENTA et par l'ACQ. Un statisticien a également revu les questions afin de déterminer les possibilités d'analyses descriptives et croisées et vérifier la structure et la cohérence du questionnaire. Un pré-test du questionnaire a ensuite été effectué auprès d'une trentaine de personnes. Ce pré-test a été utile pour déterminer la compréhension du vocabulaire et des questions, l'ordre des questions, l'utilisation de définitions, l'inclusion de nouvelles questions ainsi que le temps moyen requis pour le compléter. Un autre pré-test a été réalisé par la firme de sondage retenue pour l'enquête, Léger Marketing. Finalement, deux autres validations ont été faites de la part de Léger Marketing : une première révision quant à la logique du questionnaire, faite par un programmeur, et une seconde, une révision linguistique, réalisée par un professionnel pour la langue et la compréhension des questions.

### 16.1.1 ÉCHELLE DE REPONSE

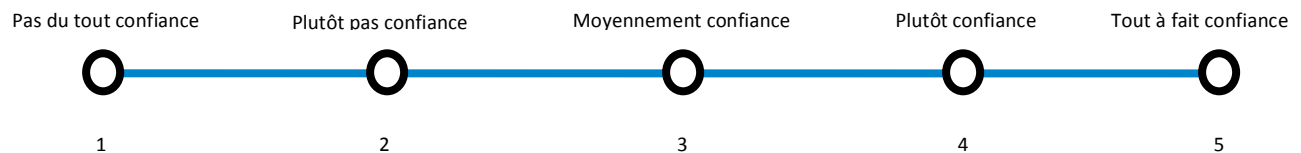
Pour la plupart des questions, nous avons opté pour une échelle de Likert à 5 points afin d'apporter plus de précision et augmenter les choix de réponse tout en évitant d'avoir toujours des réponses au centre. Nous avons laissé une option « Ne sait pas » ou « Aucune opinion » pour ceux qui ne se sentaient pas assez bien informés pour évaluer le degré d'accord ou le niveau de confiance.

#### Exemples d'échelle utilisée

- Degré d'accord



- Niveau de confiance



### 16.2 COLLECTE DES DONNEES

Ce volet de recherche présente les réponses de Québécois qui ont été interrogés par internet du 15 au 23 novembre 2013 par l'Institut de sondage Léger Marketing. Au total, 1002 personnes sélectionnées selon la méthode des quotas et des strates ont répondu. La répartition du recensement des âges, des sexes, des régions, de la langue et de la scolarité a été respectée dans l'échantillon. Soulignons que la marge d'erreur pour un sondage de 1000 répondants est de +/-3,1 %, et ce, 19 fois sur 20.

1002 questionnaires ont donc été entièrement complétés et nous ont été remis, après nettoyage de la base de données afin d'y soustraire les répondants qui ont répondu trop rapidement au questionnaire (si le répondant a mis par exemple 3 min à remplir le questionnaire, il ne peut pas l'avoir fait de manière réfléchie) ainsi que les répondants qui ont



donné trop souvent les même réponses (ne sait pas par exemple). L'échantillon est de type aléatoire simple stratifié.

Dans la suite du rapport, nous utiliserons le terme « Les Québécois » en référence aux résultats puisque les données ont été pondérées (âge, sexe, langue, région, scolarité) de façon à s'assurer de la représentativité des résultats pour tout le Québec. Pour pondérer<sup>9</sup>, Léger Marketing utilise toujours l'information la plus récente publiée par Statistiques Canada.

### **16.3 STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE**

Le questionnaire comporte 2 sections différentes comprenant 21 questions au total (Voir Annexe 1).

#### **16.3.1 SECTION 1 : PERCEPTION DU CONTEXTE ACTUEL**

Cette section comprend 12 questions en relation avec la perception des québécois vis-à-vis de l'industrie de la construction, la couverture médiatique de la crise d'éthique et d'intégrité que traverse cette industrie, le niveau de confiance envers les acteurs clés du secteur ainsi que l'ampleur de la corruption touchant cette industrie.

#### **16.3.2 SECTION 2 : HYPOTHESE D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME D'INTEGRITE**

Dans cette section, toutes les questions se basaient sur l'hypothèse de la mise en place d'un modèle d'action collective chez les entrepreneurs en construction pour lutter contre la corruption. Le programme hypothétique était décrit selon plusieurs caractéristiques.

---

<sup>9</sup> Essentiellement, la pondération vise justement à corriger le léger biais que comporte un sondage web en termes d'âge (plus jeunes) et de niveau de scolarité (plus scolarisés). Des biais existent peut importe la méthode d'acquisition de données. En effet, il est intéressant de mentionner que les sondages téléphoniques effectués par Léger Marketing sont également pondérés sur ces même variables puisque ce type de sondage comporte aussi des biais, mais dans l'autre sens (âge : plus vieux), (revenus : plus faibles) et (niveau de scolarité : moins élevée).

## **Section B. HYPOTHÈSE D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME D'INTÉGRITÉ**

Les entrepreneurs au Québec veulent agir de façon proactive. Ils souhaiteraient mettre en place un programme pour lutter contre la corruption basé sur des modèles existant ailleurs dans le monde et qui ont fait leurs preuves.

Voici les grandes lignes du programme qui pourrait être mis en place :

- 1) Adoption d'une politique d'intégrité (politique d'acceptation de cadeaux, pots de vin, dons aux partis politiques, code de conduite, etc.) par les entrepreneurs ;
- 2) Vérification et accréditation des entrepreneurs par un organisme externe indépendant ;
- 3) Délivrance d'une certification d'intégrité à l'entreprise avec un logo associé, après un audit par un organisme externe (réévaluation par un audit tous les 5 ans) ;
- 4) Mise en place d'un système de plaintes et de dénonciations géré par un organisme externe et indépendant.

Après cette brève présentation des grandes lignes d'un tel programme, les participants ont été invités à se prononcer au sujet de sa crédibilité et de son efficacité dans l'identification des entrepreneurs intègres et l'augmentation du niveau de confiance envers l'industrie de la construction.

Enfin, les répondants ont été appelés à identifier, voire proposer, une ou des solutions pour lutter contre la corruption au Québec.

---

# 17 RESULTATS

Ce chapitre présente les résultats descriptifs ainsi que quelques analyses (tests de moyenne, etc.). Nous présentons en premier lieu, une description sociodémographique des répondants.

## 17.1 PROFIL DES REpondANTS A L'ENQUETE

L'enquête a été effectuée sur un échantillon représentatif de la population du Québec conformément au dernier recensement disponible.

Comme le montre le tableau à l'Annexe 2, notre échantillon est caractérisé par un nombre légèrement supérieur de femmes par rapport aux hommes, une prépondérance de francophones et une sur-représentativité de la région de Montréal par rapport aux autres régions.

Par ailleurs, moins de la moitié des Québécois a atteint le niveau universitaire. Il est à noter qu'un peu plus de la moitié des Québécois occupe actuellement un emploi. En outre, une majorité de répondants déclare ne pas avoir d'enfant de moins de 18 ans au sein de leur foyer. En ce qui concerne le revenu total et l'âge des participants, on remarque une distribution plus ou moins équitable entre les différents intervalles établis.

Notre échantillon, après avoir été pondéré tel que précisé dans le chapitre précédent, est représentatif de la population du Québec.

Il est important de mentionner que 97% des participants à l'enquête ne travaillent pas dans l'industrie de la construction et 76% n'ont personne dans leur entourage immédiat qui y travaille.

## 17.2 PRESENTATION DES RESULTATS

Dans les sections qui suivent, nous allons présenter des statistiques descriptives ainsi qu'une analyse croisée plus enrichie permettant de faire ressortir les variables sociodémographiques

explicatives de certaines perceptions. En effet, les perceptions et points de vue peuvent être différents en fonction de certaines caractéristiques sociodémographiques propres au répondant : selon le sexe, selon l'âge, la région, la langue maternelle, etc. Prenons un exemple. Les résultats de l'enquête montre que globalement, 54% des Québécois estiment qu'il est possible actuellement d'identifier les entrepreneurs intègres et honnêtes. Y-a-t-il des différences dans les opinions des hommes et des femmes à ce sujet ? On constate effectivement que 60,1% des hommes considèrent qu'il est possible actuellement d'identifier les entrepreneurs intègres et honnêtes, alors que c'est seulement le cas de 47,9% des femmes au Québec. Est-ce que la différence observée entre les hommes et les femmes est statistiquement significatives<sup>10</sup>, c'est-à-dire, que la différence entre les réponses des hommes et des femmes n'est pas dues au hasard ? Nous avons pour cela réalisé des tests statistiques (tests de Student<sup>11</sup>) pour comparer les moyennes des réponses entre différents groupes à l'étude et retenu un seuil de probabilité p de 0,05, ce qui signifie que le résultat observé a moins de 5 % de chances d'être obtenu par hasard. Dans notre exemple, le p est égal à 0,001, ce qui signifie que la différence observée entre les hommes et les femmes n'est pas dûe au hasard.

Dans cette section, nous présentons que les résultats significatifs à 5 % les plus intéressants.

## **17.2.1 PERCEPTION DU CONTEXTE ACTUEL**

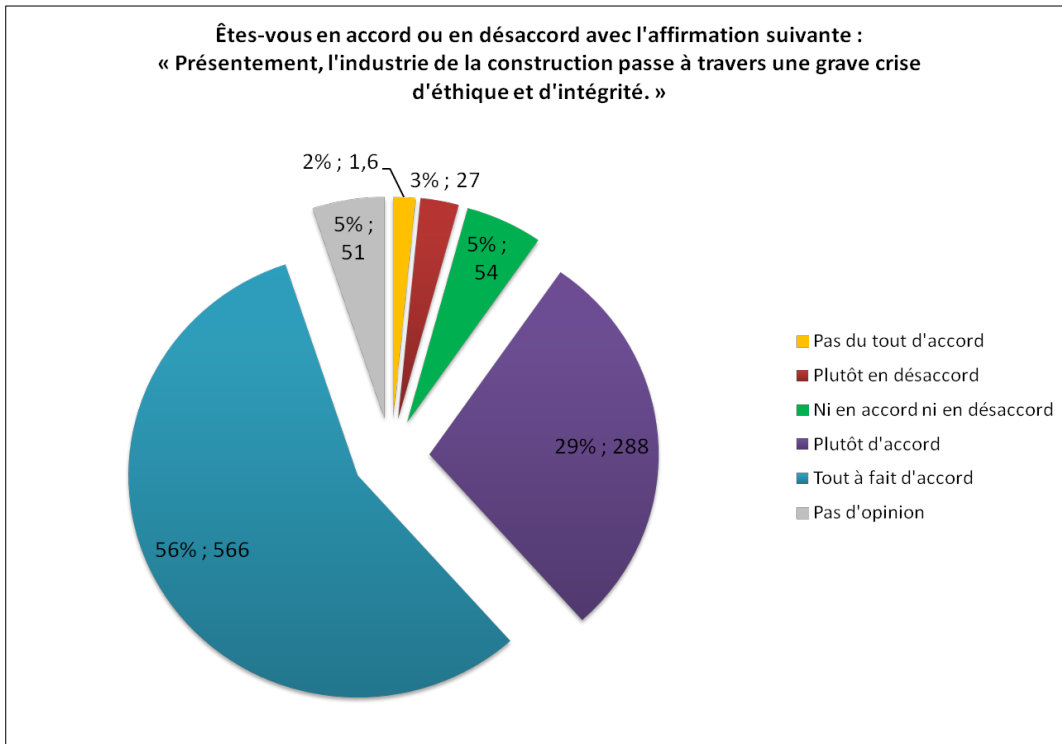
### **17.2.1.1 GRAVITE DE LA CRISE**

D'après les résultats obtenus, une large majorité de répondants (85%) estime que l'industrie de la construction traverse une grave crise d'éthique et d'intégrité.

---

<sup>10</sup> Un résultat est dit statistiquement significatif lorsqu'il est improbable qu'il puisse être obtenu par un simple hasard. Habituellement, on utilise un seuil de probabilité p de 0,001 à 0,05, ce qui signifie que le résultat observé a moins de 5 % de chances d'être obtenu par hasard. Il est donc jugé significatif. Par opposition, un résultat non significatif est un résultat qui a probablement (à plus de 5 % de chances) été obtenu par hasard. Par exemple, on désire savoir par exemple si les différences observées dans la confiance perçue envers les entreprises de la construction entre les hommes et les femmes sont statistiquement significatives, c'est-à-dire, que les différences entre les réponses des hommes et des femmes ne sont pas dues au hasard.

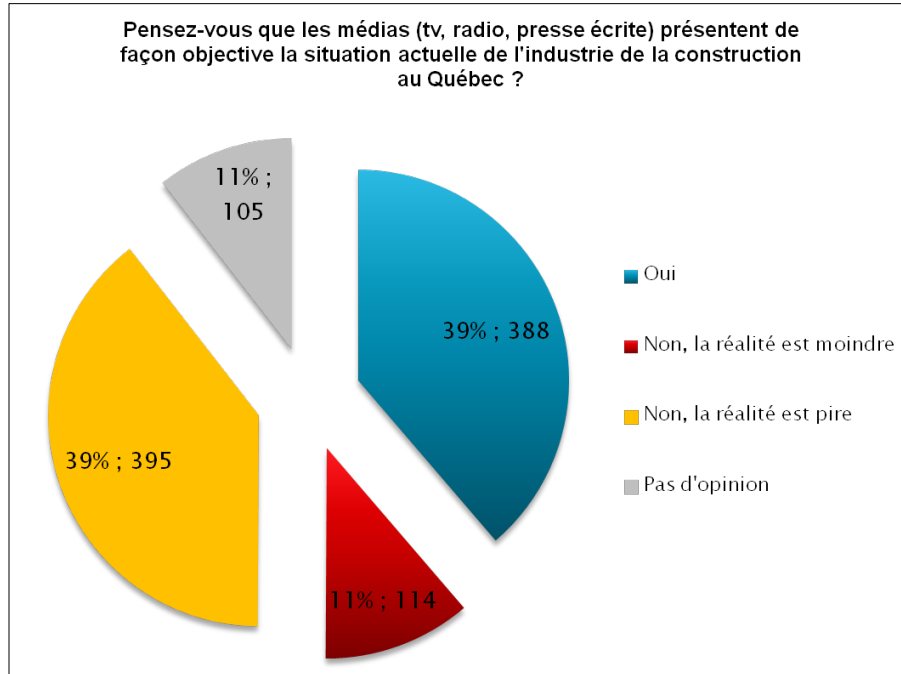
<sup>11</sup> Le test de Student est un test paramétrique qui permet de comparer les moyennes de deux échantillons statistiques. Pour les variables indépendantes possédant plus de deux états, des tests ANOVA ont été réalisés.



**FIGURE 64 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE LA GRAVITE DE LA CRISE**

#### 17.2.1.2 COUVERTURE MEDIATIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

Il est intéressant de constater que la moitié des Québécois considère que les médias (TV, radio, presse écrite) ne relatent pas objectivement la situation actuelle de l'industrie de la construction au Québec. En revanche, lorsqu'on regarde de plus près ce résultat, il apparaît que 39% des Québécois pense que les médias présentent que la réalité est pire tandis que seulement près de 1 Québécois sur 10 pense que les faits relatés sont exagérés.



**FIGURE 65 : PERCEPTION VIS-A-VIS DE L'OBJECTIVITE DES MEDIAS AU SUJET DE LA CRISE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION**

La perception des Québécois sur l'objectivité des médias varie en fonction de certaines caractéristiques sociodémographiques. Comme expliqué en introduction, nous ne présentons ici que les différences statistiquement significatives. Les tableaux récapitulatifs seront toujours présentés de cette manière pour l'ensemble des questions de l'enquête. Il permet de montrer rapidement les différences de perception qui se manifestent entre certains groupes. Par exemple, dans le cas présent, on constate que les femmes (43%) sont plus nombreuses que les hommes (36%) à penser que les médias ne présentent pas la situation actuelle de l'industrie de la construction de façon objective et jugent que la situation est pire (différence statistiquement significative avec un  $p=0,021$ ).

**TABLEAU 6 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE LES MEDIAS NE PRESENTENT PAS DE FAÇON OBJECTIVE LA SITUATION ACTUELLE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION AU QUEBEC ET QUE LA REALITE EST PIRE :**

Facteurs influents	Proportions
Sexe	Femmes : 42,51% Hommes : 36,11% ( $p=0,021$ )
Occupation	Travailleurs de sciences et de la technologie : 56,53% Employés : 39,34% ( $p=0,015$ ) Ouvriers : 42,30% ( $p=0,080$ ) Ne travaillent pas : 36,95% ( $p=0,009$ )

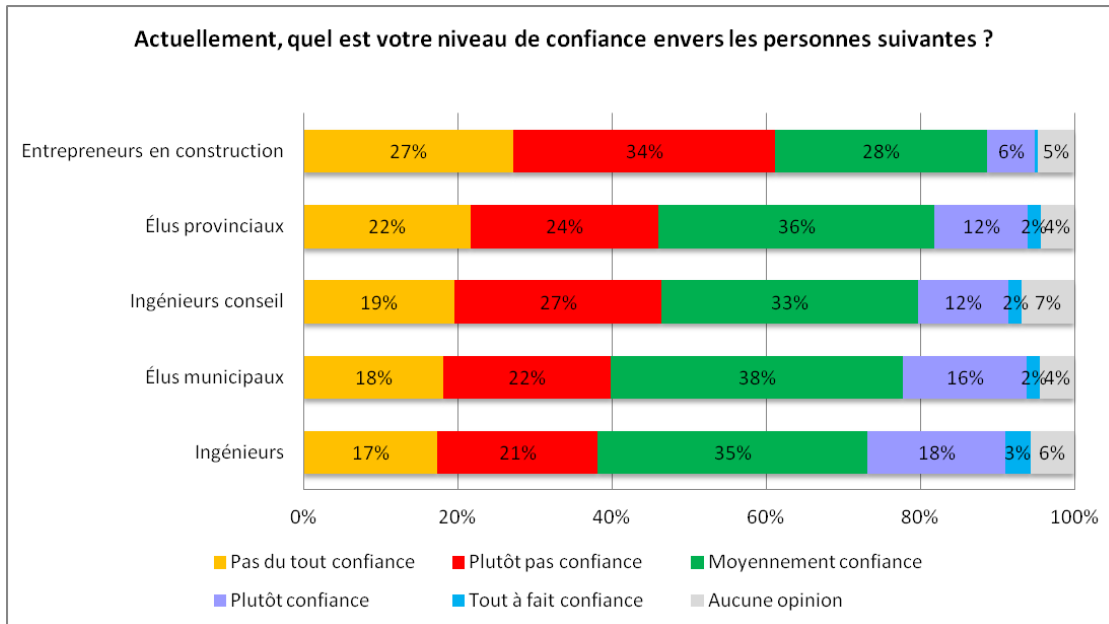
### 17.2.1.3 NIVEAU DE CONFIANCE ENVERS LES ACTEURS DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

Les répondants ont dû évaluer le niveau de confiance qu'ils accordaient à différents acteurs de l'industrie de la construction sur une échelle de Likert à 5 points. Nous avons laissé une option « aucune opinion » pour ceux qui n'ont pas d'opinion sur la confiance.

Les acteurs ont été séparés en deux catégories distinctes, la première faisant référence aux entités et la seconde aux personnes. Il était important selon nous de faire cette distinction.

La figure ci-dessous présente le niveau de confiance accordé par les Québécois aux différents acteurs.

Près des deux tiers des répondants n'ont pas du tout ou plutôt pas confiance envers les entrepreneurs en construction. 48% et 46% des Québécois n'ont pas du tout ou plutôt pas confiance respectivement envers les élus provinciaux et les ingénieurs conseils. Il est intéressant de remarquer que les Québécois distinguent une différence entre les ingénieurs conseils et les ingénieurs, en faisant davantage confiance aux ingénieurs.



**FIGURE 66 : NIVEAU DE CONFIANCE ENVERS CERTAINS ACTEURS DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION**

**TABLEAU 7 : PROFIL DES REpondANTS N'AYANT PAS DU TOUT OU PLUTOT PAS CONFIANCE ENVERS LES ENTREPRENEURS EN**

**CONSTRUCTION**

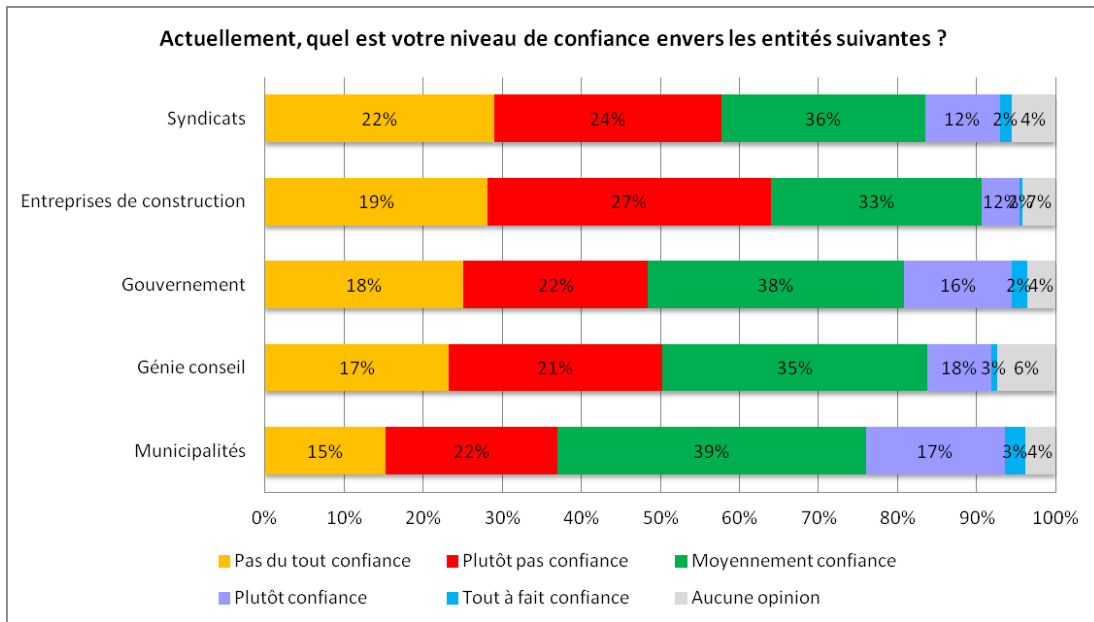
Facteurs influents	Proportions
Région	Montréal : 66,56% Autres (sans Québec) : 54,32% (p=0,001)
Enfant	Avec enfant : 63,03% Sans enfant : 55,45% (p=0,050)
Occupation	Travailleurs de sciences et de la technologie : 75,44% Ouvriers : 50,73% (p=0,017) Ne travaillent pas : 59,48% (p=0,068)
Travailleur de l'industrie de la construction	Non : 61,82% Oui : 43,93% (p=0,052)
Entourage immédiat travaillant dans l'industrie de la construction	Non : 63,26% Oui : 54,83% (p=0,017)
Âge	Plus de 54 ans : 64,07% 18-34 ans : 54,49% (p=0,008)
Niveau de scolarité	Primaire et Secondaire : 53,02% Collège : 62,67% (p=0,012) Université : 69,74% (p=0,000)

En ce qui concerne la confiance envers les acteurs/entités de l'industrie de la construction, 46% des répondants n'ont pas du tout ou plutôt pas confiance dans les entreprises de construction et dans les syndicats. La tendance à la méfiance totale est plus grande pour les syndicats que pour les entreprises de construction.

Il est intéressant toutefois de noter la distinction que font les répondants des entités versus des personnes. Il semble que les Québécois accordent une confiance plus faible aux personnes qu'aux entités en général.

Les deux graphiques sur le niveau de confiance perçu révèlent en outre un aspect très intéressant en mettant en avant que 7% de la population affirme ne pas avoir d'opinion quant à la confiance qu'elle accorde que ce soit aux entreprises de génie conseil et aussi aux ingénieurs conseil. Ce sont les deux entités/personnes pour lesquels le pourcentage de Québécois ayant répondu « aucune opinion » est le plus élevé.





**FIGURE 67 : NIVEAU DE CONFIANCE ENVERS CERTAINES ENTITES DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION**

**TABLEAU 8 : PROFIL DES REpondANTS N'AYANT PAS DU TOUT OU PLUTOT PAS CONFIANCE ENVERS LES ENTREPRISES DE CONSTRUCTION**

Facteurs influents	Proportions
Sexe	Hommes : 67,10% Femmes : 61,05% (p=0,023)
Région	Montréal : 69,90% Autres (sans Québec) : 56,25% (p=0,000)
Enfant	Avec : 55,41% Sans : 66,70% (p=0,001)
Travailleur dans l'industrie de la construction	Non : 64,53% Oui : 48,81% (p=0,037)
Entourage immédiat travaillant dans l'industrie de la construction	Non : 66,24% Oui : 57,01% (p=0,010)
Âge	Plus de 54 ans : 67,20% 18-34 ans : 58,42% (p=0,016)
Niveau de scolarité	Primaire et Secondaire : 57,86% Collège : 65,88% (p=0,015) Université : 69,72% (p=0,001)

#### 17.2.1.4 PERCEPTION DE L'INTEGRITE ET DE L'HONNETETE DES ENTREPRENEURS EN CONSTRUCTION

Les tendances évoquées dans le paragraphe précédent corroborent d'autres résultats en ce qui concerne la perception de l'intégrité et de l'honnêteté des entrepreneurs en construction. En effet, pour près de 40% des participants à l'enquête, ils ne sont qu'une minorité d'entrepreneurs à être intègres et honnêtes. Pour presque un répondant sur deux la plupart des entrepreneurs sont corrompus.

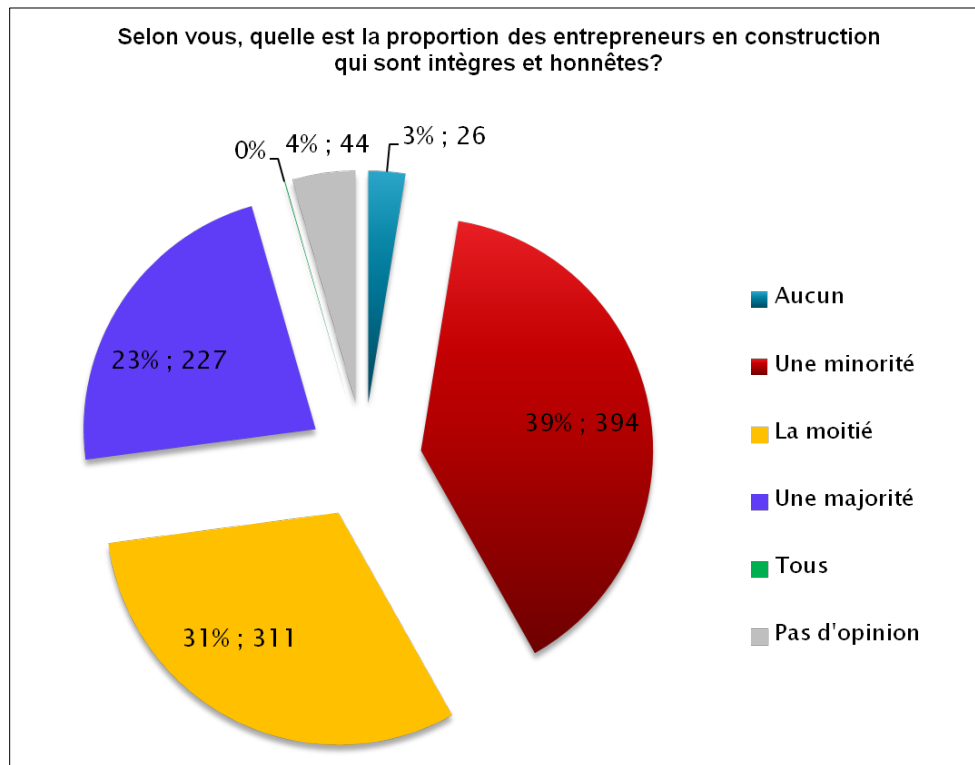


FIGURE 68 : PERCEPTION DES REpondANTS SUR LA PROPORTION DES ENTREPRENEURS INTEGRES ET HONNETE

TABLEAU 9 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE LES ENTREPRENEURS INTEGRES ET HONNETES REPRESENTENT UNE

#### MINORITE

Facteurs influents	Proportions
Sexe	Hommes : 37,02% Femmes : 46,42% (p=0,023)
Langue maternelle	Francophone : 39,36% Autre (non Anglophone) : 53,53% (p=0,001)

Région	Montréal : 46,39% Québec : 33,35% (p=0,009) Autres : 38,73% (p=0,013)
Travailleur dans l'industrie de la construction	Non : 42,53% Oui : 25,44% (p=0,025)
Revenus	<20000\$ : 48,20% 40000\$-79999\$ : 39,90% (p=0,063) >=80000\$ : 37% (p=0,024)
Âge	18-34 ans : 33,26% 35-54 ans : 46,05% (p=0,001) Plus de 54 ans : 44,02% (p=0,006)

D'autre part un peu plus de la moitié des Québécois estime qu'il est possible actuellement d'identifier les entrepreneurs intègres et honnêtes, contre 34% qui pensent l'inverse. Ce graphique révèle aussi un aspect très intéressant en mettant en avant que plus de 10% de la population affirme ne pas savoir s'il est possible dans le contexte actuel d'identifier les entrepreneurs intègres et honnêtes.

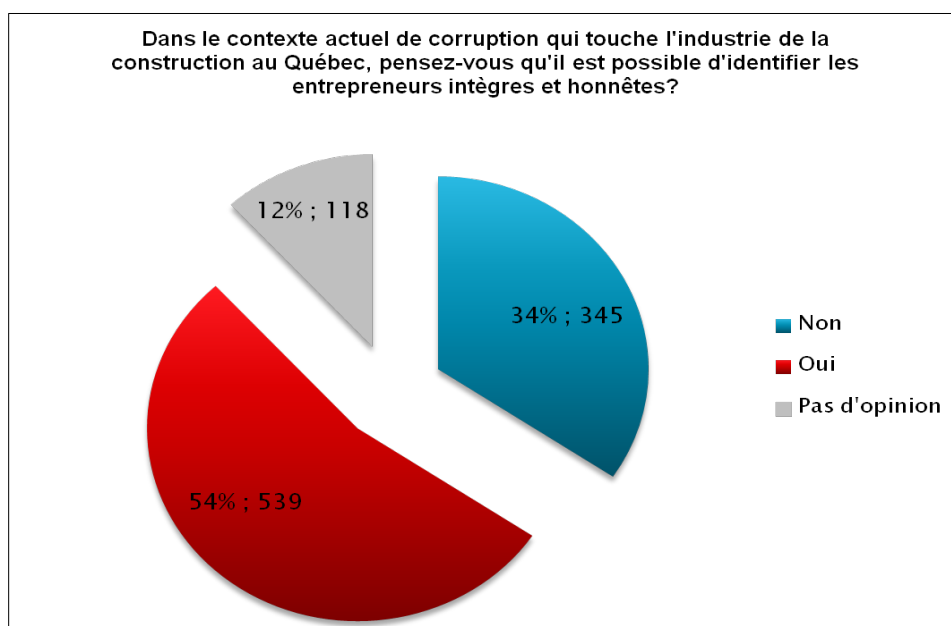


FIGURE 69 : POSSIBILITE D'IDENTIFIER LES ENTREPRENEURS INTEGRES ET HONNETES

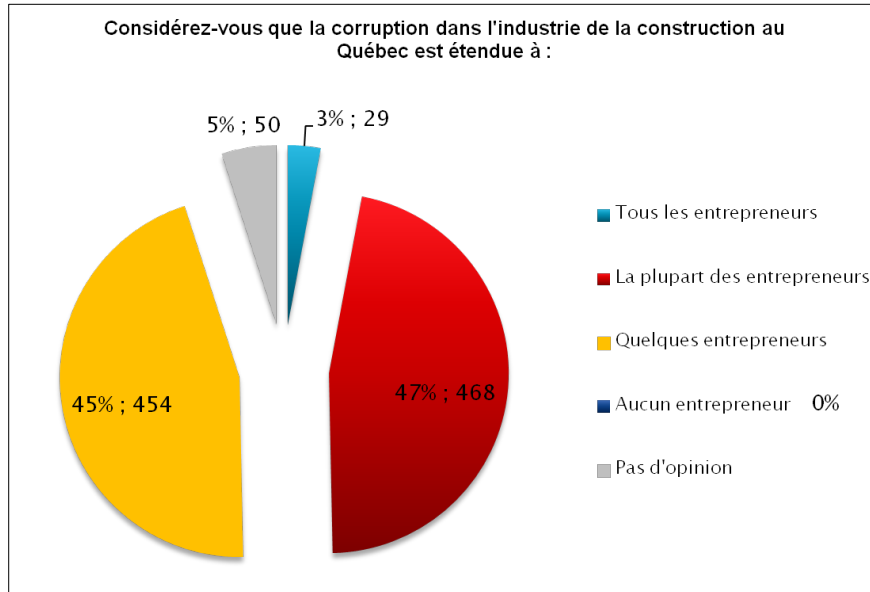
Pour cette question encore, les perceptions sont différentes en fonction de certaines caractéristiques sociodémographiques propres au répondant tel que l'illustre le tableau ci-dessous.

**TABLEAU 10 : PROFIL DES REpondANTS ESTIMANT QU'IL EST POSSIBLE D'IDENTIFIER LES ENTREPRENEURS INTEGRES ET HONNETES**

Facteurs influents	Proportions
Sexe	Hommes : 60,10% Femmes : 47,87% (p=0,000)
Langue maternelle	Francophone : 58% Anglophone : 39,51% (p=0,000) Autre : 38,41% (p=0,000)
Revenu	<20000\$ : 49,44% 40000\$-79999\$ : 59,49% (p=0,041) >=80000\$ : 58,71% (p=0,068)
Âge	Plus de 54ans : 64,15% 18-34 ans : 44,98% (p=0,000) 35-54 ans : 49,82% (p=0,000)
Niveau de scolarité	Université : 58,73% Primaire, Secondaire : 51,62 (p=0,055) Collège : 51,01 (p=0,074)

La question qui suit sur l'étendue de la corruption vient nuancer certains résultats obtenus plus haut selon lesquels 40% des Québécois estiment que les entrepreneurs intègres et honnêtes représentent une minorité. En effet, près de 50% des répondants estiment que la corruption est étendue à la plupart des entrepreneurs. En revanche, les perceptions sont davantage partagées ici puisque 45% des Québécois estiment quant à eux que la corruption n'est étendue qu'à quelques entrepreneurs.

Ce graphique révèle aussi un aspect très intéressant en mettant en avant que 5% de la population affirme ne pas avoir d'opinion quant à l'étendue de la corruption dans l'industrie de la construction.



**FIGURE 70 : PERCEPTION QUANT A L'ETENDUE DE LA CORRUPTION CHEZ LES ENTREPRENEURS DE LA CONSTRUCTION**

La langue, la région d'habitation, le revenu, le niveau de scolarité, le fait de travailler dans l'industrie de la construction ou de connaître quelqu'un dans son entourage immédiat qui travaille dans l'industrie de la construction sont des variables sociodémographiques qui ont une grande influence sur la perception de l'étendue de la corruption. Voici un tableau qui illustre ces principales différences.

Il est intéressant de noter par exemple que les habitants de la région métropolitaine de Montréal perçoivent davantage que la corruption est étendue à tous ou à la plupart des entrepreneurs que les habitants de la région de Québec ou des habitants des régions. De la même façon, les anglophones sont plus nombreux (59%) de façon statistiquement significative que les francophones (46%) à considérer que tous ou la plupart des entrepreneurs sont corrompus.

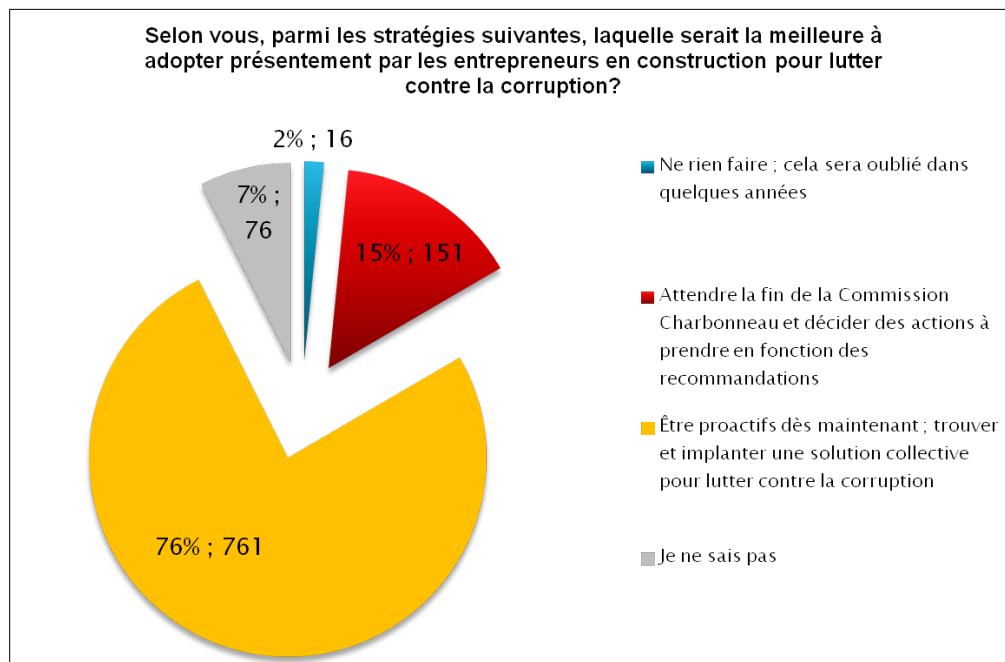
**TABEAU 11 : PROFIL DES REpondants QUI ESTIMENT QUE TOUS OU LA PLUPART DES ENTREPRENEURS SONT CORROMPUS**

Facteurs influents	Proportions
Langue maternelle	Francophone : 46,40% Anglophone : 59,70% (p=0,017) Autre : 62,45% (p=0,002)
Région	Montréal : 55,17%

	Québec : 44,83% (p=0,073) Autres : 44,55% (p=0,001)
Revenu	<20000\$ : 61,41% 20000\$-39999\$ : 46,03% (p=0,003) 40000\$-79999\$ : 52,54% (p=0,045) >=80000\$ : 45,75% (p=0,003)
Niveau de scolarité	Primaire, Secondaire : 44,83% Collège : 52,53% (p=0,083) Université : 53,01% (p=0,031)
Travailleur dans l'industrie de la construction	Non : 50,18% Oui : 34,84% (p=0,068)
Entourage immédiat travaillant dans l'industrie de la construction	Non : 51,15% Oui : 45% (p=0,078)

#### 17.2.1.5 STRATEGIES A ADOPTER POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION

Parmi les stratégies à adopter pour lutter contre la corruption, plus de 7 répondants sur 10 plébiscitent celle comportant une attitude proactive de la part des entrepreneurs, afin que ceux-ci trouvent et implantent une solution collective. Presque aucun Québécois n'est d'avis que la crise va être oublié dans quelques années si l'on ne fait rien.



**FIGURE 71 : PERCEPTION ENVERS LES STRATEGIES A ADOPTER PAR LES ENTREPRENEURS DE LA CONSTRUCTION POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION**

Il est intéressant encore une fois de détailler davantage ces résultats globaux en allant voir quelles sont les caractéristiques sociodémographiques qui font en sorte que les Québécois adhèrent plus volontiers à une solution mise en place de façon proactive par les entrepreneurs.

**TABEAU 12 : PROFIL DES REpondants QUI SE PRONONCENT EN FAVEUR D'UNE ATTITUDE PROACTIVE**

Facteurs influents	Proportions
Langue maternelle	Francophone : 77,87% Autre (non Anglophones) : 65,87% (p=0,003)
Région	Montréal : 73,95% Québec : 82,28% (p=0,052)
Occupation	Travailleurs de sciences et de la technologie : 88% Ouvriers : 71,02% (p=0,010) Ne travaillent pas : 74,44% (p=0,015)
Travailleur dans l'industrie de la construction	Non : 76,42% Oui : 63,80% (p=0,025)
Revenu	<20000\$ : 59,45% 20000\$-39999\$ : 72,77% (p=0,008) 40000\$-79999\$ : 81,54% (p=0,000) >=80000\$ : 82,53% (p=0,000)
Âge	Plus de 54ans : 86,03% 18-34 ans : 68,20% (p=0,000) 35-54 ans : 71,50% (p=0,000)
Niveau de scolarité	Primaire, Secondaire : 69,17% Collège : 80,79% (p=0,000) Université : 80,13% (p=0,000)

Il est intéressant de noter que 63% des Québécois n'ont pas connaissance des mesures de lutte contre la corruption mises en œuvre par certaines entreprises de l'industrie de la construction au Québec. Cette tendance se confirme quand la question touche spécifiquement le « programme d'intégrité » mis en place par SNC-Lavalin telle que l'illustre la figure suivante.

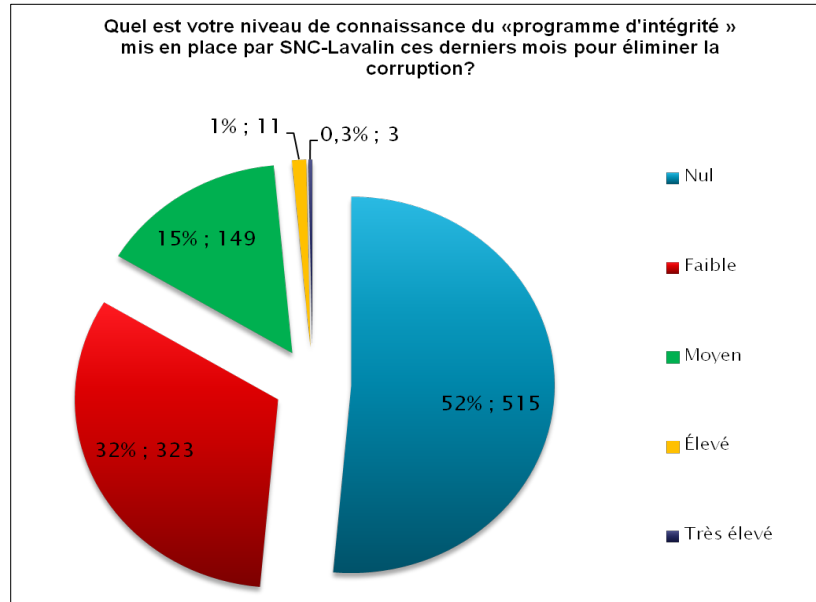


FIGURE 72 : NIVEAU DE CONNAISSANCE DU PROGRAMME D'INTEGRITE DE SNC-LAVALIN

### 17.2.2 CHANGEMENT DES PERCEPTIONS DANS L'HYPOTHESE OU LES ENTREPRENEURS AU QUEBEC IMPLANTENT UN PROGRAMME D'INTEGRITE

Cette section du questionnaire s'attardait à relever la perception des répondants envers une éventuelle initiative proactive de la part des entrepreneurs de la construction pour lutter contre la corruption qui touche leur industrie. Les grandes lignes d'un tel programme d'intégrité, implanté sur une base volontaire, étaient présentées aux répondants de la façon suivante.

#### **HYPOTHÈSE D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME D'INTÉGRITÉ**

Les entrepreneurs au Québec veulent agir de façon proactive. Ils souhaiteraient mettre en place un programme pour lutter contre la corruption basé sur des modèles existant ailleurs dans le monde et qui ont fait leurs preuves.

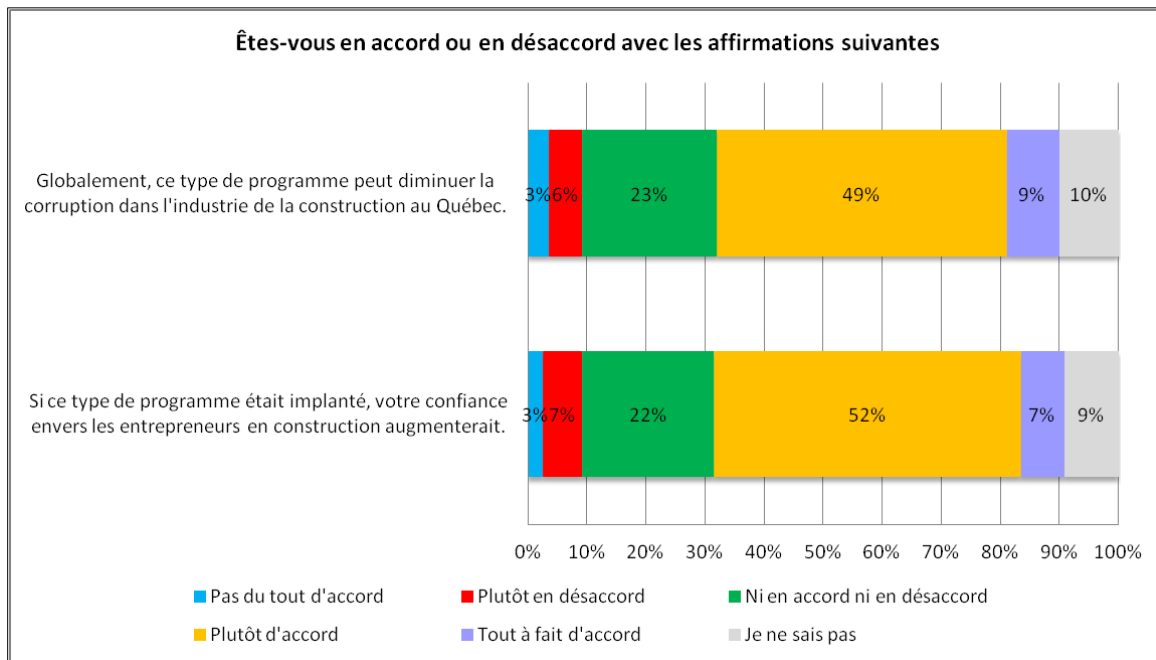
Voici les grandes lignes du programme qui pourrait être mis en place :

- 1) Adoption d'une politique d'intégrité (politique d'acceptation de cadeaux, pots de vin, dons aux partis politiques, code de conduite, etc.) par les entrepreneurs ;
- 2) Vérification et accréditation des entrepreneurs par un organisme externe indépendant ;
- 3) Délivrance d'une certification d'intégrité à l'entreprise avec un logo associé, après un audit par un organisme externe (réévaluation par un audit tous les 5 ans) ;
- 4) Mise en place d'un système de plaintes et de dénonciations géré par un organisme externe et indépendant.



17.2.2.1 PERCEPTION DE L'EFFICACITE DU PROGRAMME D'INTEGRITE A LUTTER CONTRE LA  
CORRUPTION

Il est intéressant de constater que la majorité des répondants accueille favorablement une telle initiative collective de la part des entrepreneurs. En effet, que ce soit au niveau de l'efficacité d'un tel programme à diminuer la corruption ou à augmenter le niveau de confiance envers les entrepreneurs en construction, la tendance est positive. Seulement 9% des Québécois sont d'avis que ce type de programme ne peut pas diminuer la corruption dans l'industrie et 10% pensent que s'il était implanté, il n'augmenterait pas leur niveau de confiance envers les entrepreneurs.



**FIGURE 73 : PERCEPTION DE L'EFFICACITE DU PROGRAMME A DIMINUER LA CORRUPTION ET A AUGMENTER LE NIVEAU DE  
CONFIANCE ENVERS LES ENTREPRENEURS**

Des différences de perception existent selon les individus. Ainsi, les répondants avec un revenu familial de 80 000\$ et plus sont les plus nombreux (par rapport aux autres revenus) à penser que ce type de programme peut diminuer la corruption. De la même façon, 62% des hommes (contre 54% des femmes), 73% des travailleurs des sciences et de la technologie et 61% de ceux

qui n'ont pas d'enfants (contre 50% de ceux qui ont des enfants) sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec le fait que ce type de programme d'intégrité pourrait diminuer la corruption.

**TABLEAU 13 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE CE TYPE DE PROGRAMME PEUT DIMINUER LA CORRUPTION DANS L'INDUSTRIE DE LA CORRUPTION (TOUT A FAIT D'ACCORD ET PLUTOT D'ACCORD)**

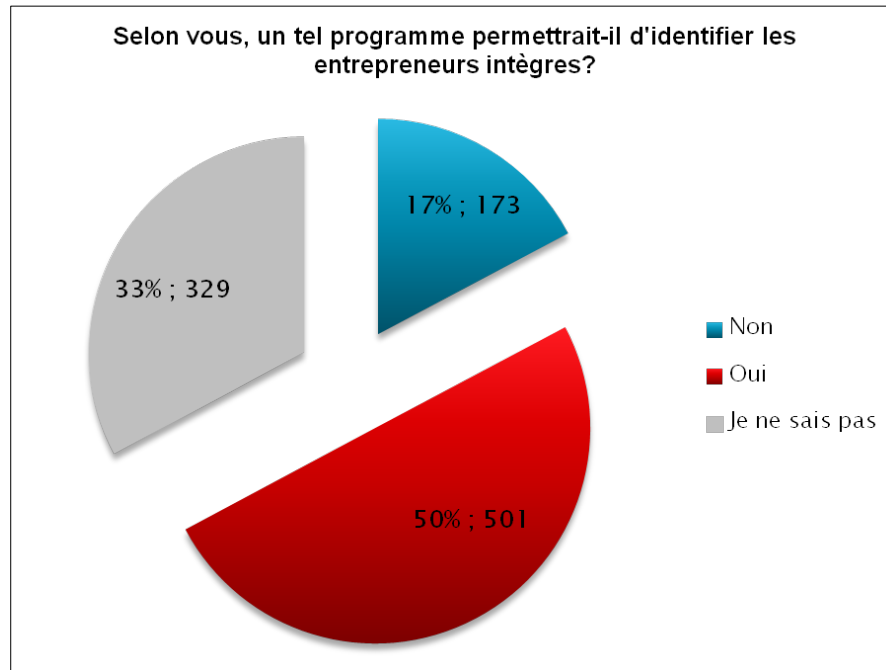
Facteurs influents	Proportions
Sexe	Homme : 61,68% Femme : 54,32% (p=0,036)
Enfants	Pas d'enfant : 60,54% Enfant : 49,84% (p=0,007)
Occupation	Travailleurs de sciences et de la technologie : 73,50% Employés : 59,50% (p=0,071) Gestionnaires et propriétaire : 54,31% (p=0,022) Ouvriers : 49,58% (p=0,004) Ne travaillent pas : 57,26%
Revenus	>=80000\$ : 65,90% <20000\$ : 45,31% (p=0,000) 20000\$-39999\$ : 53,44% (p=0,029)
Âge	54 ans et plus : 68,21% 35-54 ans : 51,89% (p=0,000) 18-34 ans : 51,78% (p=0,000)
Niveau de scolarité	Université : 69,12% Collège : 57,97% (p=0,004) Primaire, Secondaire : 48,41% (p=0,000)

**TABLEAU 14 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE SI CE PROGRAMME ETAIT IMPLANTE, LEUR CONFIANCE ENVERS LES ENTREPRENEURS AUGMENTERAIT (TOUT A FAIT D'ACCORD ET PLUTOT D'ACCORD)**

Facteurs influents	Proportions
Langue maternelle	Francophones : 60,71% Autres (non anglophones) : 51,83% (p=0,027)
Revenus	40000\$-79999\$ : 66,50% <20000\$ : 49,54% (p=0,001) 20000\$-39999\$ : 55,27% (p=0,025)
Âge	54 ans et plus : 70,85% 35-54 ans : 52,82% (p=0,000) 18-34 ans : 52,02% (p=0,000)
Niveau de scolarité	Université : 64,57% Collège : 58,20% (p=0,073) Primaire, Secondaire : 55,56% (p=0,010)

### 17.2.2.2 IDENTIFICATION DES ENTREPRENEURS INTEGRES AVEC UN PROGRAMME D'INTEGRITE

Un répondant sur deux estime qu'un tel programme d'intégrité permettrait d'identifier les entrepreneurs intègres. En revanche, 33% des Québécois n'ont pas d'opinion sur la question.



**FIGURE 74 : PERCEPTION DE LA CAPACITE DU PROGRAMME A IDENTIFIER LES ENTREPRENEURS INTEGRES**

Des différences de perception existent selon les individus. Ainsi, par exemple, les répondants les plus âgés (54 ans et plus) sont les plus nombreux (58%) à considérer que ce type de programme d'intégrité permettrait d'identifier les entrepreneurs intègres (contre 45% de 35-54 ans (seuil de confiance de  $p=0,001$ ) et 46% des 18-34 ans (seuil de confiance de  $p=0,001$ )).

**TABLEAU 15 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSent QUE CE TYPE DE PROGRAMME PERMETTRAIT D'IDENTIFIER LES ENTREPRENEURS INTEGRES**

Facteurs influents	Proportions
Sexe	Hommes : 56,25% Femme : 44,01% ( $p=0,000$ )
Langue maternelle	Francophones : 52,91% Anglophones : 34,91% ( $p=0,000$ )
Revenus	40000\$-79999\$ : 57,80% <20000\$ : 41,26% ( $p=0,002$ ) >=80000\$ : 47,25% ( $p=0,004$ )

Âge	54 ans et plus : 57,59%
	35-54 ans : 45,02% (p=0,001)
	18-34 ans : 46,09% (p=0,001)

### 17.2.2.3 CREDIBILITE DU PROGRAMME

Il est frappant de noter que s’il elle devait faire appel à un entrepreneur, une grande majorité de Québécois (86%) choisirait, de façon certaine ou assez probablement, des entrepreneurs ayant pris part au programme et obtenu une certification délivrée par un organisme indépendant à la suite d’un audit.

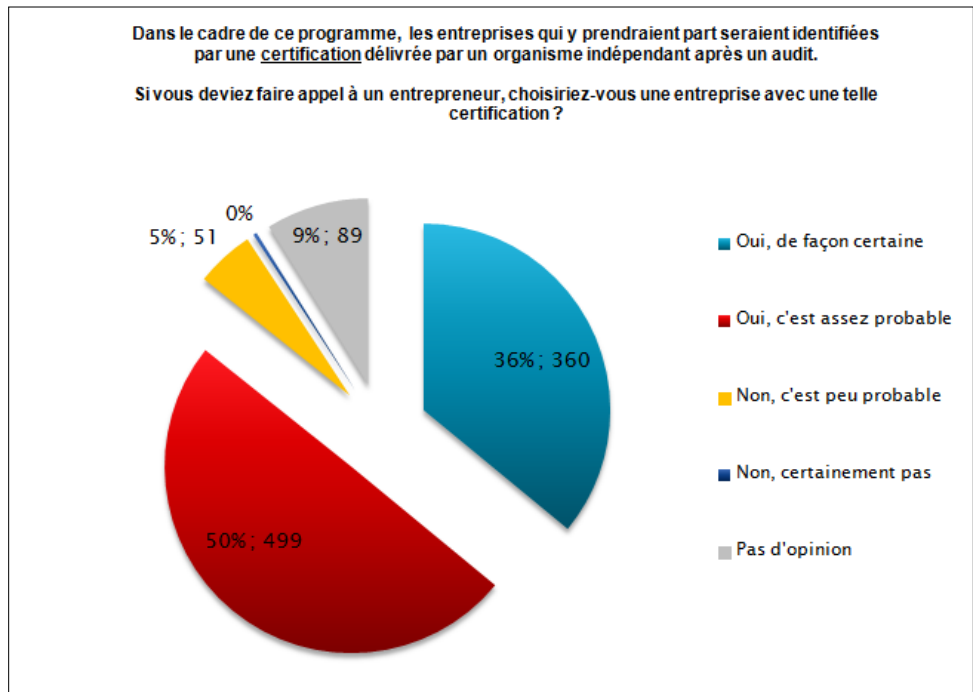


FIGURE 75 : INFLUENCE DE LA CERTIFICATION SUR LE CHOIX DES RESPONDANTS

Près de 72% des Québécois estiment que l’instauration d’un système de plaintes et de dénonciations géré par un organisme externe, augmenterait la crédibilité du programme d’intégrité.

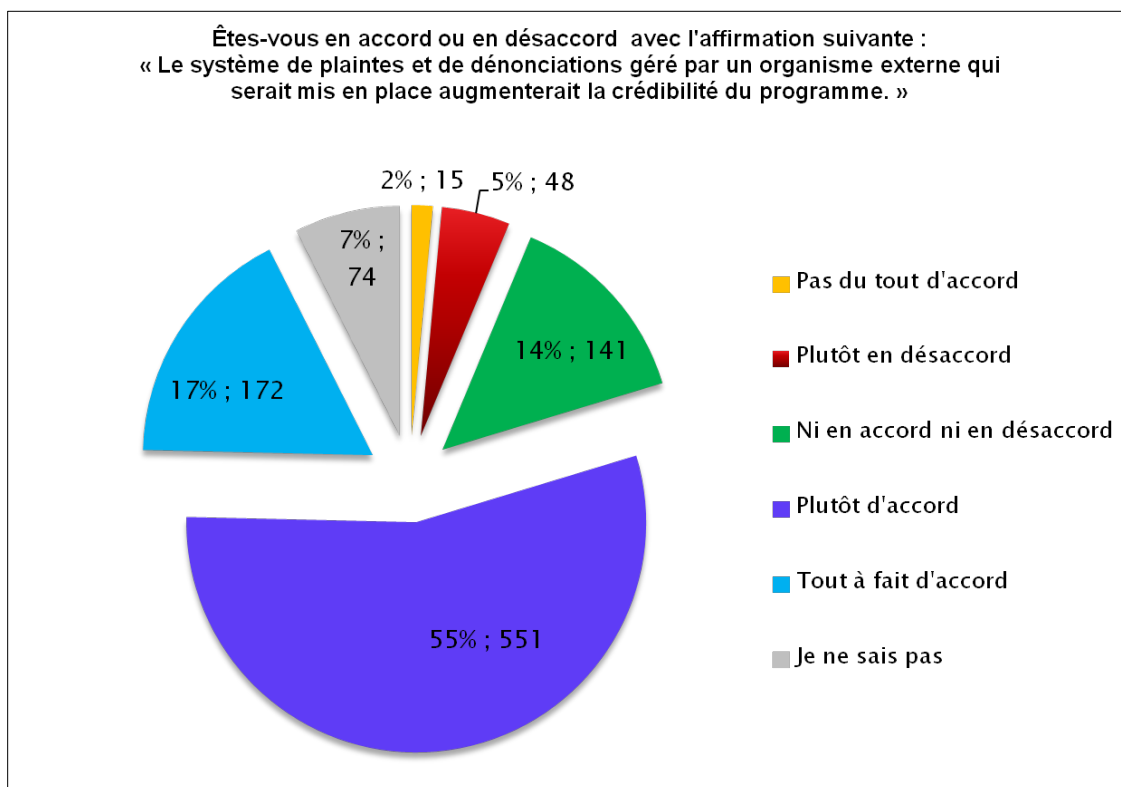


FIGURE 76 : PERCEPTION DE LA CREDIBILITE DU SYSTEME DE PLAINTES ET DE DENONCIATION

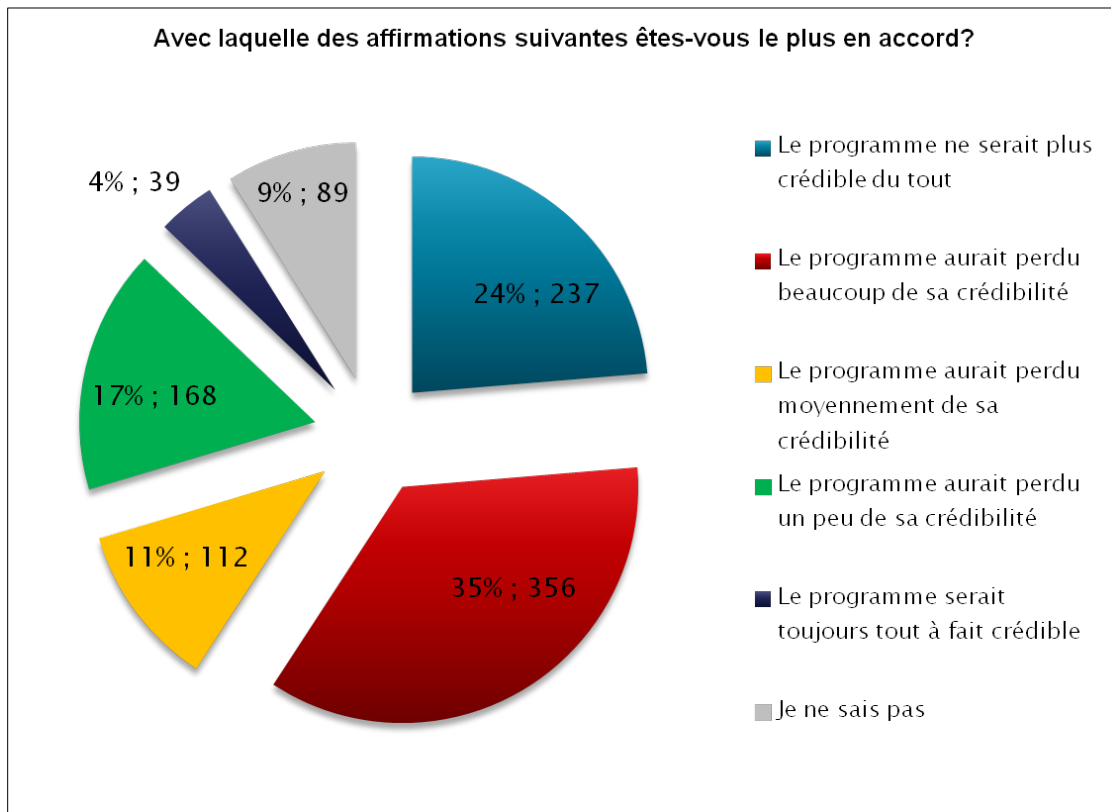
TABLEAU 16 : PROFIL DES REpondANTS QUI PENSENT QUE L'INSTAURATION D'UN SYSTEME DE PLAINTES ET DE DENONCIATIONS GERE PAR UN ORGANISME EXTERNE AUGMENTERAIT LA CREDIBILITE DU PROGRAMME D'INTEGRITE<sup>12</sup>

Facteurs influents	Proportions
Travailleur dans l'industrie de la construction	Oui : 72,78% Non : 57,37% (p=0,065)
Revenus	<20000\$ : 58,17% 40000\$-79999\$ : 78,76% (p=0,000) >=80000\$ : 75,32% (p=0,002)
Âge	Plus de 54 ans : 78,58% 35-54 ans : 69,86% (p=0,005) 18-34 ans : 66,76 (p=0,001)
Niveau de scolarité	Universitaire : 77,35% Primaire, Secondaire : 66,80% (p=0,001)

<sup>12</sup> Précisons qu'il s'agit ici des Québécois ayant répondu « Tout à fait d'accord » ou « Plutôt d'accord » à l'affirmation « Le système de plaintes et de dénunciations géré par un organisme externe qui serait mis en place augmenterait la crédibilité du programme. »

#### 17.2.2.4 PERENNITE ET CREDIBILITE DU PROGRAMME EN CAS DE DECOUVERTE DE MALVERSATIONS

S'il advenait la découverte d'une transgression des règles (malversations) de la part d'entrepreneurs ayant une certification, alors, pour un quart des répondants, le programme ne serait plus du tout crédible, alors que pour près d'un tiers des Québécois, sa crédibilité en serait sérieusement entachée. Seulement 4% des répondants pensent que le programme demeurerait tout à fait crédible.



**FIGURE 77 : IMPACT DE LA DECOUVERTE DE MALVERSATION SUR LA CREDIBILITE DU PROGRAMME**

**TABLEAU 17 : PROFIL DES QUEBECOIS PENSANT QUE LE PROGRAMME NE SERAIT PLUS CREDIBLE DU TOUT OU AURAIT PERDU BEAUCOUP DE SA CREDIBILITE EN CAS DE MALVERSATION AVEREE**

Facteurs influents	Proportions
Sexe	Hommes : 62,03% Femme : 56,21% (p=0,033)
Occupation	Employés : 62,81% Ne travaillent pas: 55,90% (p=0,033)

Revenus	>=80000\$ : 62,25% <20000\$ : 51,80% (p=0,078)
Niveau de scolarité	Primaire et Secondaire : 55,30% Collège : 60,60% (p=0,073) Université : 62,69% (p=0,014)

En dépit de ces résultats, même s'il y a découverte de malversations, une large majorité des répondants se déclare globalement pour le maintien du programme (77%), non sans y apporter des changements en terme de renforcement des mesures de contrôle (74%). Seulement 13% des Québécois ne seraient pas en faveur de maintenir le programme dans ce contexte.

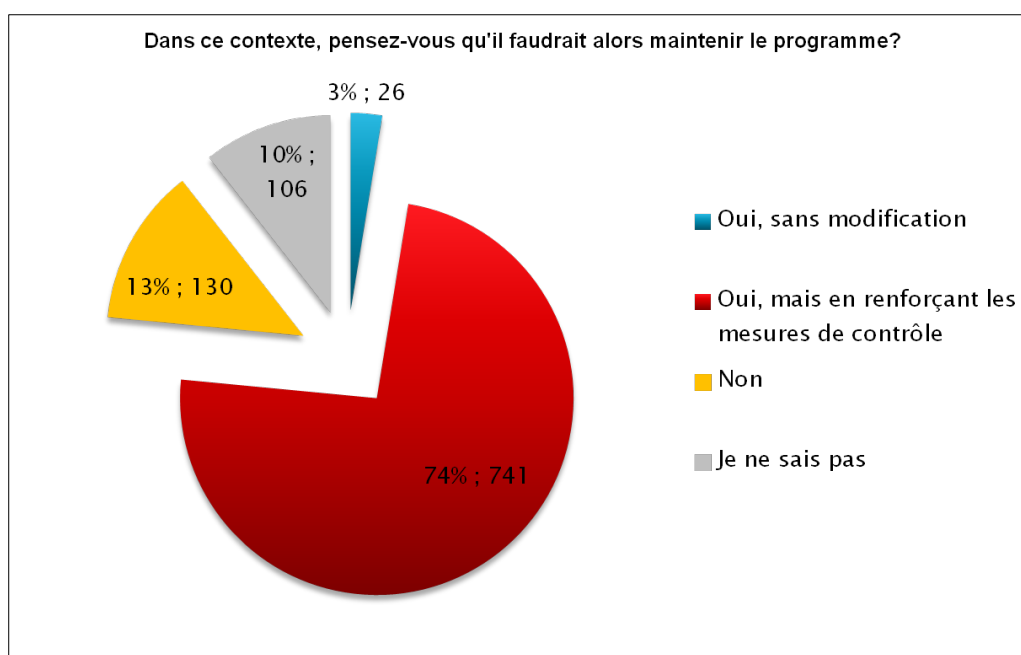


FIGURE 78 : MAINTIEN OU NON DU PROGRAMME EN CAS DE NOUVEAU SCANDALE

Des différences de perception existent selon les individus. Ainsi, par exemple, 88,05% des habitants de la région métropolitaine de Québec sont pour le maintien du programme en place même dans l'éventualité de la découverte de malversation (contre 74,58% des habitants de la région métropolitaine de Montréal (seuil de confiance p=0,002) et 75,96% des habitants des autres régions (seuil de confiance p=0,007)). De la même façon, 84% des Québécois de plus de 54 ans sont en faveur de conserver le programme, avec ou sans modification, contre seulement 60% des 18-34 ans (seuil de confiance P=0,000).

**TABLEAU 18 : PROFIL DES QUEBECOIS QUI SONT POUR LE MAINTIEN<sup>13</sup> DU PROGRAMME D'INTEGRITE EN CAS DE NOUVELLES MALVERSATIONS**

Facteurs influents	Proportions
Région	Québec : 88,05% Montréal : 74,58% (p=0,002) Autres : 75,96% (p=0,007)
Occupation	Travailleurs de sciences et de la technologie : 87,45% Employés : 74,43% (p=0,039) Ouvriers : 68,22% (p=0,007) Gestionnaires et propriétaires : 75,21% (p=0,084)
Revenus	40000\$-79999\$ : 82,16% <20000\$ : 70,88% (p=0,007) 20000-39999\$ : 73,96% (p=0,029)
Âge	Plus de 54 ans : 84,16% 18-34 ans : 69,31% (p=0,000)

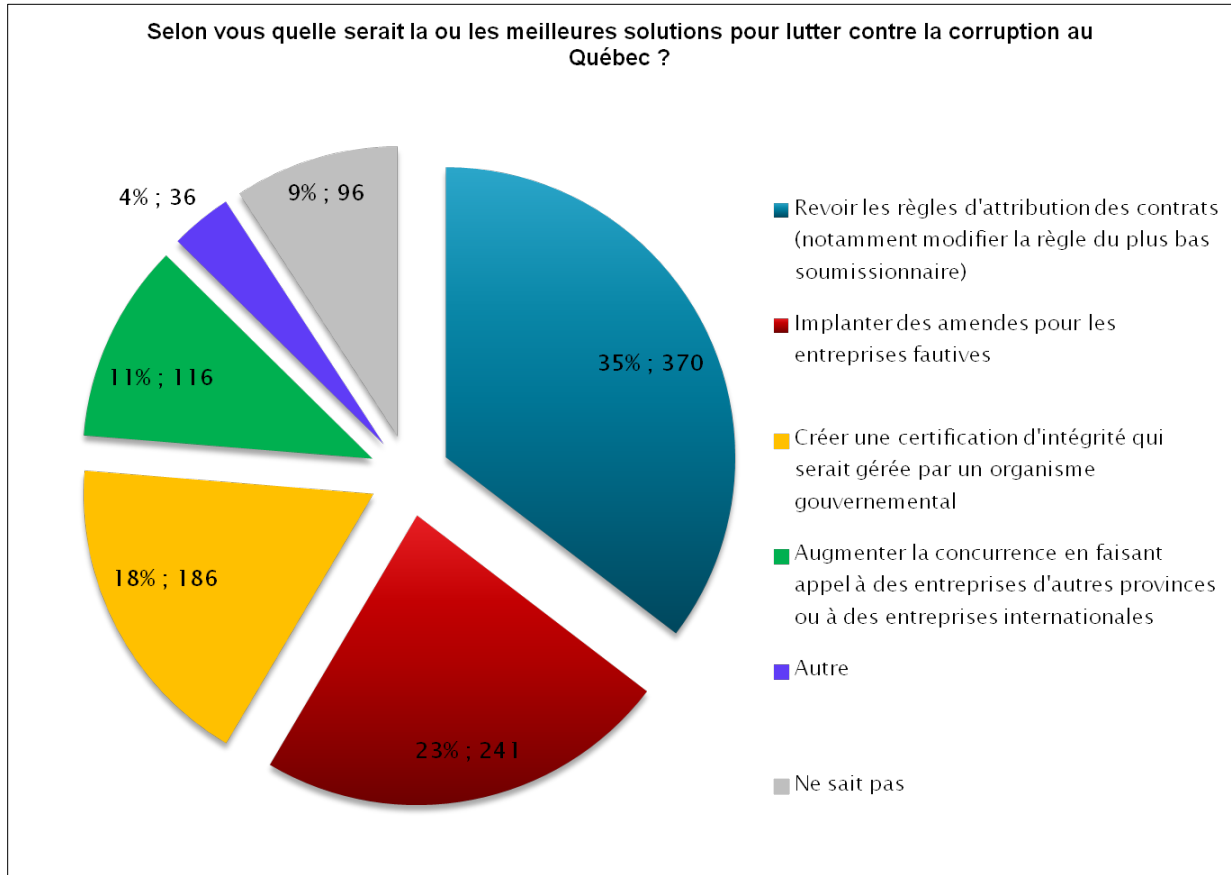
#### 17.2.2.5 SOLUTIONS ALTERNATIVES POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION AU QUEBEC

La dernière question de l'enquête par questionnaire appelait les répondants à sélectionner, parmi quatre propositions, la ou les solutions permettant de lutter contre la corruption au Québec. Les solutions énoncées sont complémentaires au programme d'intégrité proposé dans cette étude et qu'une case « Autre » était laissée aux participants désirant proposer leurs propres solutions.

En tête des suffrages, avec 35% des votes, on trouve « la révision des règles d'attribution des contrats (notamment modifier la règle du plus bas soumissionnaire) », viennent ensuite « l'implantation des amendes pour les entreprises fautives » et « la création d'une certification d'intégrité qui serait gérée par un organisme gouvernemental » avec, respectivement, 23% et 18% des votes.

<sup>13</sup> Maintien du programme, avec ou sans modification.





**FIGURE 79 : SOLUTIONS POUR LUTTER CONTRE LA CORRUPTION AU QUÉBEC**

Il existe là aussi des différences de perception selon les individus qui sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

**TABEAU 19 : FACTEURS SOCIO-DEMOGRAPHIQUES INFLUANT SUR LE CHOIX DES SOLUTIONS DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION**

Solution pour lutter contre la corruption au Québec	Facteurs influents	Proportions
Revoir les règles d'attribution des contrats (notamment modifier la règle du plus bas soumissionnaire)	Sexe	Homme : 40,62% (p= 0,029) Femme : 33,36%
	Langue	Français : 41,73% (p=0,000) Anglais : 21,42%
	Occupation	Employé : 40,09% (p=0,033) Ne travaille pas : 33,59%
	Travailleur dans l'industrie de la construction	Oui : 57,10% (p=0,017) Non : 36,17%
	Niveau de scolarité	Primaire : 29,49% (p=0,000) Universitaire : 44,55%

Implanter des amendes pour les entreprises fautives	Occupation	Scientifique : 31,11 % (p=0,072) Gestionnaire : 18,04%
	Revenu	De 20000\$ à 39999\$ : 29,07% (p=0,023) De 40000\$ à 79999\$ : 20,10%
	Âge	De 18 à 34 ans : 29,09% (p=0,004) Plus de 54 ans : 20,39%
	Niveau de scolarité	Primaire : 26,02% (p=0,047) Secondaire : 27,75% (p=0,036) Universitaire : 18,79%
Créer une certification d'intégrité qui serait gérée par un organisme gouvernemental	Sexe	Femme : 22,19% (p=0,004) Homme : 14,67%
	Âge	De 18 à 34 ans : 14,10% (p=0,001) Plus de 54 ans : 22,82%
Augmenter la concurrence en faisant appel à des entreprises d'autres provinces ou à des entreprises internationales	Langue	Anglais : 23,15% (p=0,000) Français : 8,82%
	Région	Québec : 20,21% (p=0,032) Montréal : 14,19% Autre : 6,55% (p=0,000)
	Âge	De 18 à 34 ans : 7,48% (p=0,010) Plus de 54 ans : 15,69%

---

## 18 CONCLUSION DU VOLET 4

Il est indéniable, à la vue des résultats de l'enquête auprès de la population, que le Québec traverse actuellement une grave crise de confiance, à la fois vis à vis de tous les acteurs de l'industrie de la construction mais aussi vis à vis des gouvernements. Rappelons de plus que 85% des Québécois considèrent que l'industrie de la construction traverse une grave crise d'éthique et d'intégrité. Les entrepreneurs en construction sont au cœur de cette crise et selon la population, il est très difficile dans ce contexte d'identifier clairement ceux qui sont intègres et honnêtes.

Dans ce contexte, il est important de réagir puisque seulement 2% des Québécois envisagent le statu quo pour enrayer la corruption. À l'inverse, il y a une nette volonté de la population à ce que les entrepreneurs soient proactifs et trouvent et implantent une solution collective pour lutter contre la corruption, et ce sans attendre la fin des travaux de la Commission Charbonneau.

Le modèle d'action collective proposé dans le volet 3 est basé sur quatre domaines de savoir et d'informations importants, qui sont : (1) le contexte sociopolitique; (2) les modèles d'action collective déjà existants (Volet 1 de cette étude), (3) les spécificités des entrepreneurs en construction membres de l'ACQ et finalement, (4) les points de vue des entrepreneurs recueillis lors des groupes de discussion à Rimouski en juin 2013 et de l'enquête réalisée dans le cadre du congrès annuel ACQ en septembre 2013 à La Malbaie (Volet 2 de cette étude).

Toutefois, un aspect très important est également à prendre en compte lorsqu'on implante un tel programme, il s'agit de la crédibilité de ce programme auprès de la population. Le présent volet a donc permis de connaître la perception de la population du Québec sur certaines caractéristiques du programme d'intégrité proposé.

Il est intéressant de constater que la majorité des répondants accueille favorablement une telle initiative collective de la part des entrepreneurs. En effet, que ce soit au niveau de l'efficacité

d'un tel programme à diminuer la corruption ou à augmenter le niveau de confiance envers les entrepreneurs en construction, la tendance est positive. Seulement 9% des Québécois sont d'avis que ce type de programme ne peut pas diminuer la corruption dans l'industrie et 10% pensent que s'il était implanté, il n'augmenterait pas leur niveau de confiance envers les entrepreneurs. En outre, la moitié des Québécois est d'avis que ce type de programme permettrait d'identifier les entrepreneurs intègres. Il est frappant aussi de noter que s'il elle devait faire appel à un entrepreneur, une grande majorité de Québécois (86%) choisirait, de façon certaine ou assez probablement, des entrepreneurs ayant pris part au programme et obtenu une certification délivrée par un organisme indépendant à la suite d'un audit.

En revanche, un risque bien réel d'un tel programme est que 5 ans après sa mise en place, on découvre de nouvelles malversations chez certains entrepreneurs qui ont la certification. Face à cette éventualité, le programme ne serait plus du tout crédible pour un quart de la population, alors que pour près d'un tiers des Québécois, sa crédibilité en serait sérieusement entachée. Seulement 4% des répondants pensent que le programme demeurerait tout à fait crédible. En dépit de ces résultats, même s'il y a découverte de malversations, une large majorité des répondants se déclare globalement pour le maintien du programme (77%), non sans y apporter des changements en terme de renforcement des mesures de contrôle (74%). Seulement 13% des Québécois ne seraient pas en faveur de maintenir le programme dans ce contexte.

Pour conclure, on peut assurément dire qu'il y a une adéquation entre les points de vue des entrepreneurs en construction du Québec suite aux enquêtes et groupes de discussion réalisés et le point de vue de la population.

---

# 19 ANNEXES VOLET 4

## 19.1 ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE A LA POPULATION

***L'industrie de la construction** est considérée dans cette enquête comme étant l'ensemble des intervenants tels que architectes, ingénieurs, fournisseurs de matériaux, travailleurs et entrepreneurs qui, ensemble, font équipe pour construire routes, ponts, maisons, écoles, hôpitaux, usines et commerces.*

### Section A. PERCEPTION DU CONTEXTE ACTUEL

---

**1. Êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante : « *Présentement, l'industrie de la construction passe à travers une grave crise d'éthique et d'intégrité.* »**

- Pas du tout d'accord
- Plutôt en désaccord
- Ni en accord ni en désaccord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord
- Pas d'opinion

**2. Pensez-vous que les médias (tv, radio, presse écrite) présentent de façon objective la situation actuelle de l'industrie de la construction au Québec?**

- Oui
- Non, la réalité est moindre
- Non, la réalité est pire
- Pas d'opinion

**3. Les médias ont beaucoup parlé de dépassements de coûts et d'extras dans les projets de construction au Québec. Selon vous quelle est la part des extras qui est justifiée?**

- Aucune
- Une minorité
- La moitié
- Une majorité
- Tous
- Pas d'opinion

**4. D'après vous, les extras sont LE PLUS SOUVENT causés par des décisions / des actions / de la planification relevant de laquelle de ces entités?**

- Ministère des transports du Québec ou autres ministères
- Firmes de génie conseil
- Entrepreneurs en construction
- Les extras sont plutôt souvent causés par des problèmes ne pouvant être décelés qu'au moment de la construction.
- Ne sait pas

**5. Êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :**

« Le gouvernement devrait engager des ressources pour évaluer si les demandes d'extras dans les projets de construction sont justifiées ou non. »

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Actuellement, quel est votre niveau de confiance envers les entités et les personnes suivantes?**

Acteurs	Pas du tout confiance	Plutôt pas confiance	Moyennement confiance	Plutôt confiance	Tout à fait confiance	Aucune opinion
<b>Entités</b>						
Les firmes de génie conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les entreprises de construction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le gouvernement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les municipalités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les syndicats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Personnes</b>						
Les ingénieurs conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les entrepreneurs en construction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les élus provinciaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les élus municipaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les ingénieurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Selon vous, quelle est la proportion des entrepreneurs en construction qui sont intègres et honnêtes?**

- Aucun
- Une minorité
- La moitié
- Une majorité
- Tous
- Pas d'opinion

**8. Dans le contexte actuel de corruption qui touche l'industrie de la construction au Québec, pensez-vous qu'il est possible d'identifier les entrepreneurs intègres et honnêtes?**

- Oui
- Non
- Pas d'opinion

**9. Considérez-vous que la corruption dans l'industrie de la construction au Québec est étendue à :**

- Tous les entrepreneurs
- La plupart des entrepreneurs
- Quelques entrepreneurs
- Aucun entrepreneur
- Pas d'opinion

10. Selon vous, parmi les stratégies suivantes, laquelle serait la meilleure à adopter présentement par les entrepreneurs en construction pour lutter contre la corruption?

- **Ne rien faire** ; cela sera oublié dans quelques années
- **Attendre** la fin de la Commission Charbonneau et décider des actions à prendre en fonction des recommandations
- **Être proactifs dès maintenant** ; trouver et implanter une solution collective pour lutter contre la corruption
- Ne sait pas

11. Êtes-vous au courant que certaines entreprises de l'industrie de la construction ont pris des mesures pour lutter contre la corruption au Québec?

Oui  Non  Ne sait pas

12. Quel est votre niveau de connaissance du « programme d'intégrité » mis en place par SNC-Lavalin ces derniers mois pour éliminer la corruption?

Nul	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Section B. HYPOTHÈSE D'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME D'INTÉGRITÉ

Les entrepreneurs au Québec veulent agir de façon proactive. Ils souhaiteraient mettre en place un programme pour lutter contre la corruption basé sur des modèles existant ailleurs dans le monde et qui ont fait leurs preuves.

Voici les grandes lignes du programme qui pourrait être mis en place :

- Adoption d'une politique d'intégrité (politique d'acceptation de cadeaux, pots de vin, dons aux partis politiques, code de conduite, etc.) par les entrepreneurs ;
- Vérification et accréditation des entrepreneurs par un organisme externe indépendant ;
- Délivrance d'une certification d'intégrité à l'entreprise avec un logo associé, après un audit par un organisme externe (réévaluation par un audit tous les 5 ans) ;
- Mise en place d'un système de plaintes et de dénonciations géré par un organisme externe et indépendant.

13. Êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

« *Globalement, ce type de programme peut diminuer la corruption dans l'industrie de la construction au Québec.* »

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

« Si ce type de programme était implanté, votre confiance envers les entrepreneurs en construction augmenterait. »

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Selon vous, un tel programme permettrait-il d'identifier les entrepreneurs intègres?

Oui  Non  Ne sait pas

16. Dans le cadre de ce programme, les entreprises qui y prendraient part seraient identifiées par une certification délivrée par un organisme indépendant après un audit.

Si vous deviez faire appel à un entrepreneur, choisiriez-vous une entreprise avec une telle certification?

- Oui, de façon certaine
- Oui, c'est assez probable
- Non, c'est peu probable
- Non, certainement pas
- Pas d'opinion

17. Êtes-vous en accord ou en désaccord avec l'affirmation suivante :

« Le système de plaintes et de dénonciations géré par un organisme externe qui serait mis en place augmenterait la crédibilité du programme. »

Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Ne sait pas
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Admettons qu'un tel programme d'intégrité soit mis en place, mais que dans 5 ans on découvre de nouvelles malversations chez certains entrepreneurs qui ont la certification.

a) Avec laquelle des affirmations suivantes êtes-vous le plus en accord?

- Le programme ne serait plus crédible du tout
- Le programme aurait perdu beaucoup de sa crédibilité
- Le programme aurait perdu moyennement de sa crédibilité
- Le programme aurait perdu un peu de sa crédibilité
- Le programme serait toujours tout à fait crédible
- Ne sait pas

b) Dans ce contexte, pensez-vous qu'il faudrait alors maintenir le programme?

- Oui, sans modification
- Oui, mais en renforçant les mesures de contrôle
- Non
- Ne sait pas



## AUTRES QUESTIONS SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

---

Travaillez-vous dans l'industrie de la construction? Oui  Non

En vous excluant, avez-vous des personnes, dans votre entourage immédiat, qui travaillent dans l'industrie de la construction?

Oui  Non

## QUESTION SEMI-OUVERTE

---

Selon vous, quelle serait la ou les meilleures solutions pour lutter contre la corruption au Québec?

- Revoir les règles d'attribution des contrats (notamment modifier la règle du plus bas soumissionnaire)
- Implanter des amendes pour les entreprises fautives
- Créer une certification d'intégrité qui serait gérée par un organisme gouvernemental
- Augmenter la concurrence en faisant appel à des entreprises d'autres provinces ou à des entreprises internationales
- Toutes ces réponses
- Autre, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Ne sait pas

## 19.2 ANNEXE 2 : PROFIL SOCIODEMOGRAPHIQUE DE L'ÉCHANTILLON

TABLEAU 20 : PROFIL SOCIODEMOGRAPHIQUE DE L'ÉCHANTILLON

Caractéristiques	Proportion
<b>Sexe</b>	
Homme	49%
Femme	51%
<b>Langue</b>	
Français	83%
Anglais	17%
<b>Région</b>	
Montréal	48%
Québec	10%
Autre	42%
<b>Âge</b>	
18-24 ans	11%
25-34 ans	15%
35-44 ans	16%
45-54 ans	20%
55-64 ans	17%
65-74 ans	16%
75 ans ou plus	4%
<b>Niveau de scolarité</b>	
Primaire	19%
Secondaire	35%
Collégial	27%
Universitaire certificat	6%
Universitaire 1 <sup>er</sup> cycle	20%
Universitaire 2 <sup>ème</sup> cycle	7%
Universitaire 3 <sup>ème</sup> cycle	1%
Je préfère ne pas répondre	2%
<b>Occupation principale</b>	
Employé	54%
Au foyer	3%
Étudiant	8%
Retraité	26%
Sans emploi	3%
Autre	4%
Je préfère ne pas répondre	2%
<b>Enfant</b>	
12 ans et plus seulement	9%
12 ans et plus et moins de 12 ans	3%
Moins de 12 ans seulement	12%
Aucun enfant de moins de 18 ans à la maison	74%
Je préfère ne pas répondre	2%
<b>Revenu total du foyer</b>	
19 999 \$ et moins	9%

20 000\$-39 999\$	17%
40 000\$-59 999\$	20%
60 000\$-79 999\$	14%
80 000\$-99 999\$	10%
100 000\$ et plus	13%
Je préfère ne pas répondre	17%

---

## CONCLUSIONS GÉNÉRALES

« *L'industrie de la construction du Québec passe à travers sa plus grave crise d'éthique et d'intégrité* ». Cette affirmation a été entendue très souvent lors du déroulement du projet. Il y a deux éléments importants à considérer lorsque l'on analyse cette affirmation: 1) la gravité des accusations et 2) l'étendue des faits reprochés. On parle ici de toute l'industrie de la construction du Québec et non seulement de quelques cas isolés. L'impact de cette affirmation prend tout son sens quand on se rend compte qu'il y a convergence entre la perception des acteurs de l'industrie de la construction et la population du Québec en général. Nous avons conduit deux enquêtes, une auprès des entrepreneurs en construction, membres de l'ACQ et une auprès de la population en général. Dans les deux cas, un fort pourcentage (89% pour les membres de l'ACQ et 85 % pour la population) est d'accord avec cette affirmation « l'industrie de la construction passe à travers la plus grave crise d'éthique et d'intégrité de son histoire ». De plus, les révélations constantes de la Commission Charbonneau ne font que renforcer cette perception dans l'esprit de toutes les parties prenantes de l'industrie de la construction au Québec.

En règle générale, les crises sont perçues comme le résultat de la survenance d'événements négatifs. Les parties prenantes impliquées dans une crise se concentrent surtout sur les impacts directs de la crise. Dans le cas de la crise actuelle de l'industrie de la construction au Québec, de nombreux événements négatifs sont survenus : les coûts élevés des travaux, les dépassements intentionnels des coûts et des échéanciers des projets, l'implication du crime organisé et le manque de compétitivité de l'industrie. Tous ces éléments sont réels, et surtout bien documentés grâce aux travaux de la Commission Charbonneau. Toutefois, toute situation de crise représente aussi une opportunité unique d'apporter de nouvelles solutions, qui ont pour effet de rendre l'industrie en crise plus performante après qu'avant la crise. Mais un facteur critique au succès de la récupération est la façon dont la crise est gérée. En effet, il y a beaucoup d'études en gestion des risques qui confirment l'importance de ce facteur de gestion de crise (de Marcellis-Warin et Teodoresco, 2012)<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> de Marcellis-Warin, N. et S. Teodoresco, 2012, « La réputation de votre entreprise : est-ce que votre actif le plus stratégique est en danger?, Rapport Bourgogne CIRANO », 2012 RB-02.

*«Pour les entrepreneurs en construction, la meilleure stratégie à adopter est d'être proactifs. Il faut mettre en place une action collective pour lutter contre la corruption ». C'est plus de 75% des répondants à nos deux enquêtes qui ont demandé des solutions rapides et une action collective. À nouveau, il est très important de constater la convergence, tant des entreprises de la construction que du public en général, de cette volonté d'agir rapidement et collectivement. Ces solutions doivent être mises en place dès maintenant. Il ne faut pas attendre.*

Notre étude a clairement montré qu'une action collective est de loin la meilleure solution afin de sortir l'industrie de la construction du Québec de la crise actuelle. Nous avons analysé de nombreux modèles existants dans différentes industries et dans différents pays et nous avons identifié les facteurs de succès et les risques associés à la mise en oeuvre de programmes d'intégrité. La crise actuelle demande une révision en profondeur de tout le processus d'intégrité de l'industrie de la construction. Changer les mots et les textes des codes d'éthiques n'est pas suffisant. Il est important de mettre en place un programme qui crée des changements en profondeur et qui permet d'informer et de sensibiliser les entrepreneurs à l'intégrité. Il faut changer la culture pour rebâtir les liens de confiance entre toutes les parties prenantes de l'industrie de la construction au Québec et avec la population en général.

Le modèle présenté dans cette étude a été conçu en prenant en compte les spécificités des membres de l'industrie de la construction au Québec, mais aussi des aspirations des parties prenantes. Il a été validé auprès d'un échantillon de membres de l'ACQ.

Le programme d'intégrité proposé est basé sur les sept éléments suivants : (1) la participation volontaire, (2) un programme à long terme, (3) la mise en place d'un processus d'accréditation en 3 phases (demande d'adhésion, processus d'évaluation et processus d'accréditation et de renouvellement), (4) l'identification des entreprises adhérentes avec un logo, (5) la mise en place d'un programme de formation (6) la création ou l'identification d'un organisme externe d'accréditation et (6) la mise en place d'un programme d'amélioration continue.

Certaines des procédures du programme proposé pourraient être simplifiées afin de faire face aux restrictions en ressources humaines et financières des petites entreprises (représentant la

majorité des membres de l'ACQ). Le programme pourrait ainsi être modulé en fonction de la taille de l'entreprise. En outre, d'autres spécificités de l'industrie de la construction ont été prises en compte dans le développement du programme d'intégrité, comme par exemple l'emploi de travailleurs temporaires, etc.

Ce programme est robuste, parce qu'il se base sur des modèles existants qui ont fait leurs preuves dans d'autres situations similaires. La mise en place d'un tel programme d'intégrité va aussi demander de définir les grandes lignes de gouvernance avec :

- (1) la création d'un comité exécutif qui va chapeauter l'action collective au Québec. Ce comité doit être neutre et composé d'experts indépendants reconnus dans les domaines de l'éthique, l'intégrité, la conformité, la gestion des risques et la réputation, la gestion de la culture d'entreprise, etc.,
- (2) la création d'un comité opérationnel de mise en place du programme au sein de l'ACQ et
- (3) l'identification ou la création d'un organisme externe pour l'accréditation du programme.

Chaque entreprise qui souhaitera mettre en place le programme d'intégrité devra s'assurer de suivre le processus de mise en œuvre du programme. Le programme d'intégrité proposé est un long processus en soi qui va changer la culture au sein de l'industrie, permettre aux entreprises intègres de s'identifier de façon crédible et rebâtir la réputation de l'industrie de la construction au Québec.

Implanter ce type de programme représente une opportunité unique pour les entrepreneurs en construction d'être proactifs et précurseurs dans l'industrie et d'apporter de nouvelles solutions en agissant collectivement.

---

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**World Bank Institute**, 2008, « Fighting corruption through collective action – A guide for business », Version 1.0

**Guiso, Luigi and Sapienza, Paola and Zingales, Luigi**, 2013, « The Value of Corporate Culture ». Chicago Booth Research Paper No. 13-80.

Available at <http://ssrn.com/abstract=2353486> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2353486>

**Ethics Resource Center**, 2013, « National Business Ethics Survey of the U.S. Construction Industry », Rapport de recherche publié par le Ethics Resource Center (ERC)

### **Business Pact for Integrity and against Corruption au Brésil :**

- Sites internet consultés en mai 2013:
  - Empresa Limpa. In *Portal Empresa Limpa*. <<http://www.empresalimpa.org.br>>.
  - Guay, Jean-Herman, « Brésil-Indice de corruption : Statistiques ». In *Perspective Monde : Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945*. Université de Sherbrooke. <<http://perspective.usherbrooke.ca>>.
- Articles
  - Agence France-Presse. 14 mai 2010. « La corruption coûte 40 milliards par an au Brésil ». *La Presse*. <<http://www.lapresse.ca/international/amerique-latine/201005/14/01-4280490-la-corruption-coute-40-milliards-par-an-au-bresil.php>>.

### **Ethikmanagement des Bauwirtschaft en Bavière, Allemagne :**

- Sites internet consultés en mai 2013:
  - Bauindustrie Bayern. 2007. *EMB-Wertemanagement Bau*. <<http://www.bauindustrie-bayern.de/emb/emb-materialien.html>>.
  - Etis. 2006. *Marchés publics en Allemagne*. <[http://www.etisys.com/fileadmin/user\\_upload/Germany\\_fr.pdf](http://www.etisys.com/fileadmin/user_upload/Germany_fr.pdf)>.
  - Bauindustrie Bayern. « Vorstand des EMB-Wertemanagement Bau ». In *Bauindustrie Bayern : EMB*. <<http://www.bauindustrie-bayern.de/emb/vorstand.html>>.

### **The Integrity Pact at Berlin airport :**

- Sites internet consultés en mai 2013 :
  - Transparency International Bulgarie. 2010. Case study: the implementation of an Integrity Pact in the Berlin Schönefeld Airport. <[http://integrity.transparency.bg/media/cms\\_page\\_media/2/Germany\\_1\\_1.pdf](http://integrity.transparency.bg/media/cms_page_media/2/Germany_1_1.pdf)>

- Transparency International. 2009. The Integrity Pact.  
<[http://integrity.transparency.bg/media/cms\\_page\\_media/1/INTEGRITY%20PACT%20Q%26A\\_EN.pdf](http://integrity.transparency.bg/media/cms_page_media/1/INTEGRITY%20PACT%20Q%26A_EN.pdf)>.

#### **Pacto Etico Comercial au Paraguay :**

- Sites internet consultés en mai 2013 :
  - PEC Pacto Etico Comercial. In Pacto Etico Comercial.  
< <http://www.pactoetico.com.py/objetivos.php>>.
  - Université de Sherbrooke. « Paraguay-Indice de corruption : Statistiques ». In *Perspective Monde : Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945*.  
<<http://perspective.usherbrooke.ca>>.

#### **Programme de Normes d'Imagine Canada :**

- Sites internet consultés en juin 2013:
  - Imagine Canada. In *Imagine Canada*. <<http://www.imaginecanada.ca/>>
  - Imagine Canada. « Imagine Canada annonce que 24 organismes de bienfaisance et sans but lucratif (OSBL) ajoutent leur nom à la liste des organismes accrédités en vertu du Programme de normes ». In *Blog @ Imagine Canada*. < <http://blog.imaginecanada.ca/2013/06/18/imagine-canada-annonce-que-24-organismes-de-bienfaisance-et-sans-but-lucratif-osbl-ajoutent-leur-nom-a-la-liste-des-organismes-accredites-en-vertu-du-programme-de-normes/>>
  - Imagine Canada. Avril 2012. *Programme de normes pour les organismes de bienfaisance et sans but lucratif canadiens*.  
<[http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/standards/standards\\_program\\_handbook\\_fr\\_may\\_2012.pdf](http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/standards/standards_program_handbook_fr_may_2012.pdf)>
  - Lasby, David et Imagine Canada : Programme de recherche. 2011. *Tendance des dons individuels : 1984-2011*.  
<<http://www.imaginecanada.ca/files/www/fr/researchbulletins/rb1501fr.pdf>>.
  - Comité permanent des finances. Février 2013. *Incitatifs fiscaux pour les dons de bienfaisance au Canada*. Page 4.  
<<http://www.parl.gc.ca/content/hoc/Committee/411/FINA/Reports/RP5972482/finarp15/finarp15-f.pdf>>.

#### **Addiopizzo en Sicile :**

- Sites internet consultés en juin 2013 :
  - Addiopizzo. Addiopizzo : Un peuple entier qui paie le pizzo est un peuple sans dignité. <<http://www.addiopizzo.org/francais.asp>>
- Articles :
  - Pisa, Nick. 8 mars 2008. "Mafia-free supermarket defies mob extortion". *The Telegraph*. < <http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/1581141/Mafia-free-supermarket-defies-mob-extortion.html>>.



- 8 mars 2008. "To the Mafia's horror, pizzo-free shop opens Palermo doors". *Agence France Presse*. < <http://afp.google.com/article/ALeqM5jLjxsdQPEBu-zA-ytPbvYHUSyOZA>>.
- Comitato Addiopizzo. 2009. *From Pizzo to Addiopizzo*. < <http://www.addiopizzo.org>>.
- Semo, Marc. 11 juillet 2006. « Le « pizzo » ne passera pas ». *Libération*. <[http://www.addiopizzo.org/public/Liberation\\_110706.pdf](http://www.addiopizzo.org/public/Liberation_110706.pdf)>.
- Francesca Sensini. 28 avril 2012. « Pizzo Addio! Comment faire du tourisme en Sicile sans verser un centime à la Mafia ». *Altritalini*. < <http://www.altritaliani.net/culture-et-culture/voyages-en-italies/article/pizzo-addio-comment-faire-du>>.
- juin 2008. « Les siciliens se rebellent contre le pizzo, l'impôt mafieux ». *Lanacion*. < <http://www.lanacion.com.ar/1019238-los-sicilianos-se-rebelan-contr-el-pizzo-el-impuesto-de-la-mafia>>.

### **Programme de conformité de Siemens :**

- Sites internet consultés en juillet 2013:
  - Siemens. *Core topics : Compliance*. <<http://www.siemens.com/sustainability/en/core-topics/compliance/overview/index.htm>>
  - Siemens. 2013. *The Siemens Compliance System*. <[http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/core\\_topics/compliance/compliance\\_system\\_en.pdf](http://www.siemens.com/sustainability/pool/en/core_topics/compliance/compliance_system_en.pdf)>
  - Siemens. 2008. *Guide de conformité siemens : Lutte contre la corruption*. <[https://www.swe.siemens.com/france/web/fr/portail/durabilite/compliance/Documents/guide\\_conformite\\_1475049.pdf](https://www.swe.siemens.com/france/web/fr/portail/durabilite/compliance/Documents/guide_conformite_1475049.pdf)>.
- Articles :
  - Gow, David. 16 décembre 2008. « Record US fine ends Siemens bribery scandal ». *The Guardian*. <<http://www.guardian.co.uk/business/2008/dec/16/regulation-siemens-scandal-bribery>>
  - McCool, Grant. 13 décembre 2011. « Siemens executives charged with bribery ». *Reuters*. <<http://www.reuters.com/article/2011/12/13/us-siemens-argentina-idUSTRE7BC18J20111213>>
  - Caroline Coulie. 2008. *Le programme de conformité de Siemens et ses conséquences sur les événements de l'entreprise*. <[http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/414/690/RUG01-001414690\\_2010\\_0001\\_AC.pdf](http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/414/690/RUG01-001414690_2010_0001_AC.pdf)>

### **Programme de conformité de ThyssenKrupp :**

- Sites internet :
  - ThyssenKrupp. < <http://www.thyssenkrupp.com/en/index.html>>
  
- Articles :
  - Auteur non précisé. 14 mars 2013. « Deutsche Bahn attend des dommages et intérêts de ThyssenKrupp ». *Reuters France*.  
< <http://fr.reuters.com/article/frEuroRpt/idFRL6N0C6CRY20130314>>
  - Auteur non précisé. 23 juillet 2013. « Allemagne : nouvelle amende, de près de 100 M EUR, contre le « cartel du rail » ». *Finances.net*.  
< <http://www.finances.net/infos/actions/Allemagne--nouvelle-amende--de-pr%C3%A8s-de-100-M-EUR--contre-le-cartel-du-rail-522517>>
  - Auteur non précisé. 6 décembre 2012. « ThyssenKrupp fait le ménage dans son directoire ». *Les Échos*.  
< [http://www.lesechos.fr/06/12/2012/lesechos.fr/0202433709619\\_thyssenkrupp-fait-le-menage-dans-son-directoire.htm](http://www.lesechos.fr/06/12/2012/lesechos.fr/0202433709619_thyssenkrupp-fait-le-menage-dans-son-directoire.htm)>

### **Guide sur le 10<sup>ème</sup> Principe du Pacte Mondial des Nations-Unies :**

- Site internet : UNGC. 2009. Reporting guidance on the 10th principle against corruption.  
< [http://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/AntiCorruption/UNGC\\_AntiCorruptionReporting.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/AntiCorruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf)>

### **Guide concernant les mesures de contrôle interne, d'éthique et de conformité de l'OCDE :**

- Site internet : OECD. 2010. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance. < <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf>>

### **Guide sur l'UK Bribery Act (sources consultées en juillet 2013): :**

- Gouvernement du Royaume-Uni. 2010. UK Bribery Act.
- Transparency International UK. « The Bribery Act ». In Transparency International UK: fighting corruption worldwide. < <http://www.transparency.org.uk/our-work/bribery-act>>.
- Ministère de la Justice. 2010. The Bribery Act 2010 : Guidance about procedures which relevant commercial organizations can put into place to prevent persons associated with them from bribing.  
< [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/181762/bribery-act-2010-guidance.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/181762/bribery-act-2010-guidance.pdf)>

## **Cours sur le professionnalisme de l'Ordre des Ingénieurs du Québec**

- Sites internet consulté en juin 2013
  - Ordre des Ingénieurs du Québec. « Le professionnalisme : Des devoirs et des valeurs pour guider la pratique ». In *Ordre des Ingénieurs du Québec*. <<http://www.oiq.qc.ca>>.
  - Ordre des Ingénieurs du Québec. 2010. *Planification stratégique 2010-2015*. <[http://www.oiq.qc.ca/documents/DCAP/planification\\_strategique.pdf](http://www.oiq.qc.ca/documents/DCAP/planification_strategique.pdf)>.

## **Système de management par les valeurs**

- Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH. 2004. *Système de Management par les Valeurs (SMV) : Principes et éléments visant à renforcer la permanence dans la direction de l'entreprise*. <[http://www.dnwe.de/tl\\_files/ZfW/wms\\_fr.pdf](http://www.dnwe.de/tl_files/ZfW/wms_fr.pdf)>.

## **Références pour mener à bien les groupes de discussions :**

- Kitzinger, Jenny, Ivana Markova and Nikos Kalampalikis, 2004, « Qu'est-ce que les focus groups », *Bulletin de psychologie*, tome 57 (3) / 471 / mai-juin
- Eric Thibeault, Georges-Louis Baron, 2010, « A propos de la méthodologie des entretiens de groupe focalisés », < <http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article58>>
- Baribeau Colette, 2009, « Analyse des données des entretiens de groupe », *Recherches Qualitatives – Vol 28(1)*, pp. 133-148.
- Blank, Glenn, 2012, « Conducting a Focus Group », <http://www.cse.lehigh.edu/~glennb/mm/FocusGroups.htm>