INSTITUT DES ADMINISTRATIONS ET DES ENTREPRISES
UNIVERSITE AIX-MARSEILLE

MASTER 2 AUDIT ET GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS

GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION

Mémoire rédigé et soutenu par

METTOUDI Meryl

2017/2018

« ***L'éducation ne se borne pas à l'enfance et à l'adolescence. L'enseignement ne se limite pas à l'école. Toute la vie, notre milieu est notre éducation, et un éducateur à la fois sévère et dangereux*** »

Paul Valéry

Variété III, 1936

Table des matières

Remerciements **1**

Table des figures **2**

Table des principaux acronymes **3**

Introduction **5**

I) La lutte anti-corruption : qu'est-ce que c'est ? **8**

1.1) Contexte et définitions **8**
1.1.1) La fraude 8
1.1.2) La corruption 17
1.1.3) Les délits de la corruption 23

1.2) La législation **29**
1.2.1) La réglementation en France 30
1.2.2) La réglementation aux Etats-Unis 38
1.2.3) La réglementation au Royaume-Uni 41

1.3) Sanctions et portées extra-territoriales des lois **44**
1.3.1) Les sanctions 44
1.3.2) Comparatif des lois et leurs portées extra-territoriales 46

II) Les dispositifs de prévention et de détection de la corruption **48**

2.1) Détermination et évaluation des risques liés à la corruption **50**
2.1.1) Les risques financiers 51
2.1.2) Le risque d'image et de réputation 52
2.1.3) Clusters des risques de corruption 53

2.2) Prévention et détection de la corruption **59**
2.2.1) Les dispositifs relatifs aux conflits d'intérêts 60
2.2.2) Les dispositifs relatifs aux atteintes à la probité 67
2.2.3) Le dispositif d'alerte interne 79

III) Guide d'audit **92**

3.1) Elaboration, efficacité et mise en œuvre d'un programme anti-corruption **93**

3.2) Guide d'audit (relatif à la loi Sapin II) **98**
3.2.1) Programme anti-corruption 98
3.2.2) Politiques et procédures 98
3.2.3) Evaluation des tiers 98

Conclusion **119**

Annexes **122**

Sitographie/Bibliographie **160**

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier et à témoigner ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêts qu'elles m'ont fait vivre durant cette année :

Monsieur Fabrice WANDOLSKI, directeur délégué Audit France, Finances et Ressources Humaines au sein d'Orange SA, pour son accueil, sa bienveillance, et son écoute,

L'ensemble du corps pédagogique de l'I.A.E d'Aix-en-Provence, notamment Monsieur Jacques VERA, directeur d'étude du master 2 Audit et Gouvernance des Organisations, pour son suivi et ses conseils durant cette année d'apprentissage,

Les entreprises et organisations qui ont participé au benchmark, car elles ont pris le temps de répondre à mes questions et leurs réponses m'ont permis d'avoir une vision réelle et précise sur le sujet et de pouvoir étoffer mon analyse.

Je tiens également à remercier toutes les équipes avec lesquelles j'ai collaboré durant mes missions et tout au long de l'année, pour leurs conseils, leurs disponibilités, ainsi que leur bonne humeur qui a facilité mon adaptation.

Mes remerciements s'adressent également à ma famille et mes amis qui m'ont apporté un soutien moral et intellectuel et en particulier à mes parents, sans qui, je n'aurais pu concrétiser mes études.

Enfin, je souhaite finir mes remerciements en dédiant ce travail de fin d'études à la mémoire de mon grand-père qui m'a toujours poussé dans mes études et qui, j'espère, est aujourd'hui fier de ce j'accomplis.

Merci à toutes les personnes qui liront ce mémoire.

Table des figures

Figure 1 : Evolution de la lutte internationale anti-corruption – Groupe Orange, 2017 ..... **6**

Figure 2 : Tableau traduit du cours « Audit des Fraudes » **11**

Figure 3 : Le triangle de la fraude **13**

Figure 4 : Le diamant de la fraude **14**

Figure 5 : L'échelle de la fraude par Albrecht, Howe et Rommey **15**

Figure 6 : Extrait du nombre de condamnations pour la corruption active en 2011 et 2012 ..... **19**

Figure 7 : Extrait du nombre de condamnations pour la corruption passive en 2011 et 2012 ..... **21**

Figure 8 : Chronologie d'élaboration et d'adoption de la loi Sapin II **33**

Figure 9 : Carte du Corruption Perception Index (CPI) en 2017 ..... **48**

Figure 10 : Les huit mesures de la loi Sapin II **49**

Figure 11 : Méthodologie de la cartographie des risques recommandations de l'AFA **55**

Figure 12 : Les étapes nécessaires à la gestion des conflits d'intérêts **62**

Figure 13 : Traitement des affaires liés aux atteintes à la probité **70**

Figure 14 : Focus sur le nombre de personnes condamnées selon les infractions **71**

Figure 15 : Echelle des degrés de contrôles des procédures comptables **74**

Figure 16 : Exemple de traitement d'une alerte interne **81**

Figure 17 : Réponses au sondage de Compliance Insider **84**

Figure 18 : Les risques à prendre en compte lors de la réalisation d'une due diligence **89**

Figure 19 : Processus de réalisation et de suivi d'une due diligence **90**

Figure 20 : Etapes d'élaboration du programme anti-corruption **97**

Table des principaux acronymes

ACFE : *Association of Certified Fraud Examiners*

AFA : *Agence Française Anticorruption*

AMF : *Autorité des Marchés Financiers*

CIO : *Comité International Olympique*

CNUCC : *Convention des Nations Unies Contre la Corruption*

COSO : *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

ERM : *Entreprise Risk Management*

ERP : *Enterprise Resource Planning*

ETI : *Entreprises de Taille Intermédiaires*

FCPA : *Foreign Corrupt Practices Act*

HATVP : *Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique*

IA : *Intelligence Artificielle*

IFACI : *Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes*

IIA : *The Institute of Internal Auditors*

IPC (ou ICP) : *Indice de Perception de la Corruption*

ISO : *International Organization for Standardization*

KPI : *Key Performance Indicators*

KYC : *Know Your Customer*

LAB : *Lutte Anti-Blanchiment*

LSF : *Loi Sécurité Financière*

OCDE (ou OECD) : *Organisation de Coopération et de Développement Économiques*

PME : *Petites et Moyennes Entreprises*

PNF : *Parquet National Financier*

PPE : *Personne Politiquement Exposée*

RGPD (ou GDPR) : *Règlement Général sur la Protection des Données*

RNINF : *Registre National des Infractions*

RSE : *Responsabilité Sociétale des Entreprises*

SCPC : *Service Central de Prévention de la Corruption*

SEC : *U.S Securities and Exchange Commission*

SFO : *Serious Fraud Office*

SOA (SoX) : *Sarbanes-Oxley Act 2002*

UKBA : *U.K Bribery Act 2010*

UNCAC : *United Nations Convention Against Corruption*

Introduction

A la suite de nombreuses condamnations d'entreprises françaises à l'étranger pour des faits de corruption, l'économie et la justice françaises ont réagi en élaborant une nouvelle loi. L'adoption de Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en 1977, de l'UK Bribery Act (UKBA) en 2010 puis de la loi Sapin 1 en 1993 étendue en 2007 à la corruption passive, puis en 2017 au principe d'extraterritorialité met en lumière l'enjeu du principe d'extraterritorialité des lois et de la lutte anti-corruption. L'objectif de cette nouvelle loi, Sapin II, est d'édicter de nouvelles règles en matière de lutte contre la corruption pour donner un cadre aux entreprises.

La progression de l'audit interne apparaît alors comme la réponse à l'exigence de plus en plus urgente d'une bonne maîtrise des risques au sein des entreprises. Cette fonction est ainsi considérée comme un mécanisme concourant à l'établissement d'une relation de confiance avec les parties prenantes de l'organisation, que ce soit les actionnaires, ou la direction générale. En effet, dans un contexte où les entreprises sont continuellement confrontées à l'amélioration de leur performance pour répondre à une concurrence qui ne cesse de progresser, l'audit interne permet, à travers ses travaux, de donner l'assurance d'une efficacité et d'une maturité des dispositifs de contrôles et de risques de l'entreprise.

Cette année marque la quinzième de l'adoption de la Convention des Nations Unies contre la Corruption (UNCAC). Créée en 1997, cette convention applicable à tous les pays l'ayant signée, marque le début d'un engagement contre la corruption. En effet, la corruption n'est pas un phénomène récent mais dont l'ampleur s'est fortement aggravée ces dernières années. « Dans la lutte contre la corruption, la France a longtemps été considérée comme la lanterne rouge des autres pays » s'exprime ainsi Michel Sapin, ancien ministre de l'Économie et des Finances sous le gouvernement de François Hollande, dans une interview donnée en avril 2018 lors de la dixième édition des Trophées Décision Achat (TDA) de 2018.

Parmi les différents types de corruption auxquels les organisations pourraient être confrontées, la « corruption professionnelle » est probablement la menace la plus importante et la plus répandue. Il y a des millions d'entreprises et d'organisations gouvernementales qui opèrent dans le monde et chacune d'entre elles, d'une certaine manière, est vulnérable ou potentiellement vulnérable à la corruption commise par ses employés. La plupart d'entre eux ne voleront jamais ou n'abuseront de la confiance qui leur a été accordée, mais ceux qui le font peuvent causer d'énormes dommages.

La corruption est un problème mondial. Elle ne se limite pas à une région en particulier et touche des organisations de toutes tailles, de tous types et de toutes industries, que leurs activités soient ou non transfrontalières. Néanmoins, il existe certains endroits dans le monde où la corruption est un risque plus important que dans d'autres. Grâce aux indices de perception de la corruption (IPC) déterminés par Transparency International, il est plus facile d'identifier les pays les plus à risques.

La mise en place de la loi Sapin II, a permis à la France de pouvoir mettre en œuvre des mesures correctrices et surtout de « rattraper » les lois présentes dans les autres pays. La visée de cette loi est surtout le volet applicable à l'étranger. En effet, des secteurs identifiés à risques tels que les marchés du secteur public, les obtentions de permis miniers, le bâtiment, etc. sont considérés comme un fléau pour tous les pays en voie de développement. De ce fait, depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, la législation nationale française couvre un large éventail de questions liées à la lutte contre la corruption. Les problèmes liés à celle-ci ont été plus marqués ces dernières années. A la suite de cela, le Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC), crée en 1993 a été remplacé par l'Agence Française Anti-corruption (AFA), dont nous expliquerons le rôle dans ce mémoire.

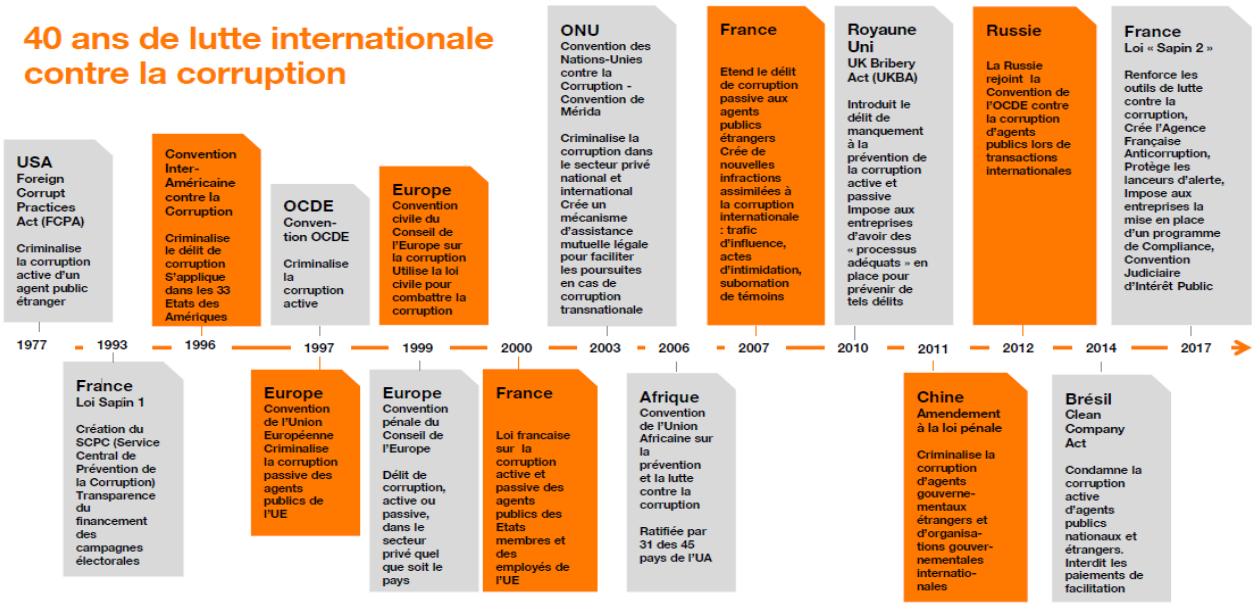

Figure 1 : Évolution de la lutte internationale anti-corruption – Groupe Orange, 2017

Limites du mémoire

Ce mémoire est organisé en trois parties : la première partie porte sur les définitions et contextes dans laquelle nous aborderons principalement les notions de fraude et de corruption en détaillant les faits de corruption déterminés par la loi, ensuite nous verrons plus en détails, à l'aide d'un benchmark, quels sont les principaux risques identifiés par les entreprises, par quels moyens elles préviennent et détectent les risques de corruption, etc. et enfin nous établirons dans une troisième et dernière partie un guide d'audit relatif à la lutte anti-corruption.
De ce fait, la notion de corruption traitée dans ce mémoire sera effective pour l'ensemble des secteurs d'activités. Les entreprises choisies, pour effectuer le benchmark, ont été diverses dans le but de pouvoir avoir la vision d'un panel plus ou moins complet et d'identifier de manière claire, les impacts de la loi Sapin II sur leur stratégie.

Au cœur de l'actualité, ce mémoire a donc pour objectif de donner une vision complète de la corruption en France, notamment avec l'entrée en vigueur de la loi Sapin II. Pour avoir une vague idée de l'ampleur de la corruption en France, elle représente aujourd'hui 1,5 à 2 milliards d'USD dans le monde. En revanche, il n'est pas question, ici, de voir quelles ont été les évolutions des lois et règlementations en matière de lutte contre la corruption mais plutôt de comprendre comment les entreprises appréhendent cette nouvelle loi, quelles sont leurs difficultés, comment se prémunissent-elles des risques, etc.

Les délits de corruption peuvent souvent être rattachés à la notion de blanchiment d'argent mais la lutte contre le blanchiment d'argent (LAB) n'est pas traitée particulièrement dans ce mémoire car d'une part elle est assez spécifique aux banques et d'autre part, la loi Sapin II n'intègre pas cette notion. De plus, le sujet étant assez complexe, il était difficile de le traiter en même temps que celui sur la lutte anti-corruption.
Comme nous l'avons vu précédemment, la lutte contre la corruption a débuté il y a plus de 40 ans avec l'instauration de la loi FCPA. L'objectif de ce mémoire étant de traiter la loi Sapin II, en particulier, ce dernier portera donc, en majeure partie, sur les entreprises françaises. Pour garder à l'esprit les autres lois, notamment le FCPA et le UKBA, un comparatif sera réalisé et permettra de comprendre le principe d'extraterritorialité des lois. En effet, la portée extraterritoriale des lois est importante, notamment pour les entreprises effectuant des transactions avec l'étranger.

I) La lutte anti-corruption : qu'est-ce que c'est ?

Il est très souvent confondu les notions de fraude et de corruption. Dans cette première partie, l'objectif est de comprendre les différentes notions ainsi que les lois (incluant la portée extraterritoriale) et les sanctions autour du principe de corruption.

1.1) Contexte et définitions

1.1.1) La fraude

Le sujet de ce mémoire est axé sur la corruption mais pour comprendre cette notion il faut tout d'abord comprendre le contexte global. En effet, la fraude se définit, au sens des normes internationales de l'audit internes définies par l'IIA[1], comme « tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance sans qu'il y ait eu violence ou menace de violence. Les fraudes sont perpétrées par des personnes et des organisations afin d'obtenir de l'argent, des biens ou des services, ou de s'assurer un avantage personnel ou lié à leur activité ». La fraude doit s'organiser et une seule personne peut la commettre.

Pour avoir une idée des problèmes concernant la fraude et la corruption, le cabinet Ernst & Young a mené une étude internationale sur ce sujet, qui a été publiée en avril 2017 et qui s'est réalisée sur la période de novembre 2016 à janvier 2017 sur 41 pays de la zone EMEIA (Europe, Moyen Orient, Inde et Afrique). Lors de cette étude, plus de la majorité (52%) des répondants sont informés et confrontés à des problèmes de fraude et de corruption mais à cause de pressions subies, comme des problèmes de sécurité personnelle, la peur de ne pas évoluer dans sa carrière ou le problème de loyauté, décide de passer sous silence ces problèmes. Une grande majorité (77% des répondants) des membres du conseil d'administration ou cadres dirigeants pourrait justifier des comportements non éthiques, un tiers pourrait justifier des paiements en espèces pour conserver un contrat et 20% pourraient modifier les résultats (la performance) de l'entreprise. Ces résultats montrent donc que les problèmes de fraude et de corruption sont largement connus de tous (parmi les répondants, une personne sur deux estime que la corruption est largement répandue dans leur pays) mais qu'il est parfois préférable de ne pas en parler pour éviter de freiner l'évolution de sa carrière (en France, plus d'une personne sur sept serait prête à agir de manière non éthique), ou par peur de représailles. Un des rôles de la loi Sapin II est de mettre en place des moyens efficaces pour lutter contre ces phénomènes.

[1] The Institute of Internal Auditors

1.1.1.1) L'arbre des fraudes

La fraude englobe donc plusieurs typologies qui peuvent se résumer sous quatre formes : les conflits d'intérêts, la corruption, les déclarations frauduleuses et le détournement d'actifs :

- **Le conflit d'intérêts** est une notion définie par la loi française en 2013. Le conflit d'intérêts peut être défini comme une situation où les personnes qui travaillent dans une société, que ce soit un gouvernement, une entreprise ou une organisation sont confrontées au choix entre leurs devoirs et leurs intérêts personnels. Le conflit d'intérêts n'est pas un délit. Nous verrons dans la seconde partie de ce mémoire, cette notion plus en détail.

- **La corruption** peut être déterminée comme une offre, un paiement, une promesse de paiement, un cadeau, une promesse de donner quelque chose de valeur à quelqu'un dans le but d'influencer tout acte ou décision de cette personne en sa qualité. La corruption inclus les pots de vins, les gratifications illégales, l'extorsion économique et peut inclure les conflits d'intérêts. En effet, dans l'arbre des fraudes ci-dessous, le conflit d'intérêts est identifié comme une typologie à part de fraude car ce n'est pas un délit, au sens juridique, mais cela peut être un vecteur de corruption. L'extorsion économique est, comme défini dans le code pénal, le fait d'obtenir par violence, menace de violence, chantage ou contrainte de signature, la révélation d'un secret ou un tout autre avantage et peut être soumise à des sanctions pénales importantes. La corruption constitue un avantage pour les deux parties (corrupteur et corrompu) alors que l'extorsion économique est seulement un avantage à sens unique.

- **La déclaration de fraude** peut être financière ou non financière.
  La fraude aux états financiers est définie comme des anomalies délibérées, des omissions de montants ou de divulgations d'états financiers pour tromper les utilisateurs des états financiers, en particulier les investisseurs et les créanciers. Cela peut impliquer, par exemple, la falsification ou la modification de documents financiers importants ; la mauvaise application délibérée des principes comptables ; les fausses déclarations de transactions ; ou les omissions intentionnelles de divulgation.
  La fraude non financière est définie comme une déclaration volontaire ou une omission de toute information (Ressources Humaines, informations sur le marché, etc.) qui est divulguée publiquement dans le but d'induire le lecteur en erreur.

- **Le détournement d'actifs** inclut à la fois le vol et / ou l'utilisation volontaire abusive des biens de l'entreprise. Il peut être lié à la trésorerie, aux stocks et à tous les autres actifs (les comptes clients, les immobilisations ainsi que toutes les données informatiques liées à l'entreprise ou à ses partenaires commerciaux, par exemple la base de données clients ou fournisseurs, les informations techniques, les informations confidentielles, etc.)

Dans ce mémoire, la partie qui nous intéressera sera donc la partie gauche de l'arbre à savoir les conflits d'intérêts et la corruption.
Tout comme il existe l'IFACI[2] ou l'IIA en audit, pour le domaine de la fraude il existe l'ACFE[3] dont le but est de diminuer les risques de fraudes ainsi que leurs impacts. Elle délivre également des formations en matière de lutte contre la fraude ainsi qu'une certification reconnue par des professionnels du monde entier.

Cet arbre des fraudes permet donc de bien distinguer chaque typologie de fraude car, aujourd'hui, il est encore assez courant de mélanger les notions de corruption et de fraude. Par la notion de fraude, on pense souvent à de la fraude financière comme par exemple la fraude à la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) ou la fraude fiscale. Mais comme expliqué ci-dessus et dans l'arbre des fraudes (figure 1), elle n'est pas seulement financière. L'emploi de ce terme a été largement diffusé à la suite de scandales ayant fait la une des journaux comme par exemple les « Panama Papers », « Enron », « Parmalat » ou encore « WorldCom ».

De manière générale, la fraude et la corruption sont présentes dans tous les pays du monde et concernent tous les secteurs d'activités que ce soit des entreprises publiques (par exemple la Caisse d'Allocations Familiales, le Ministère des Finances, etc.) ou privées (les entreprises du CAC40, mais également les Petites et Moyennes Entreprises, etc.). Aujourd'hui, au travers des réglementations de plus en plus dures et des différents dispositifs mis en place, les problèmes de fraude et de corruption sont de moins en moins laissés de côté, notamment en France, et de plus en plus médiatisés, ce qui engendre un risque important au niveau de l'image de l'entreprise.

[2] Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes
[3] Association of Certified Fraud Examiners

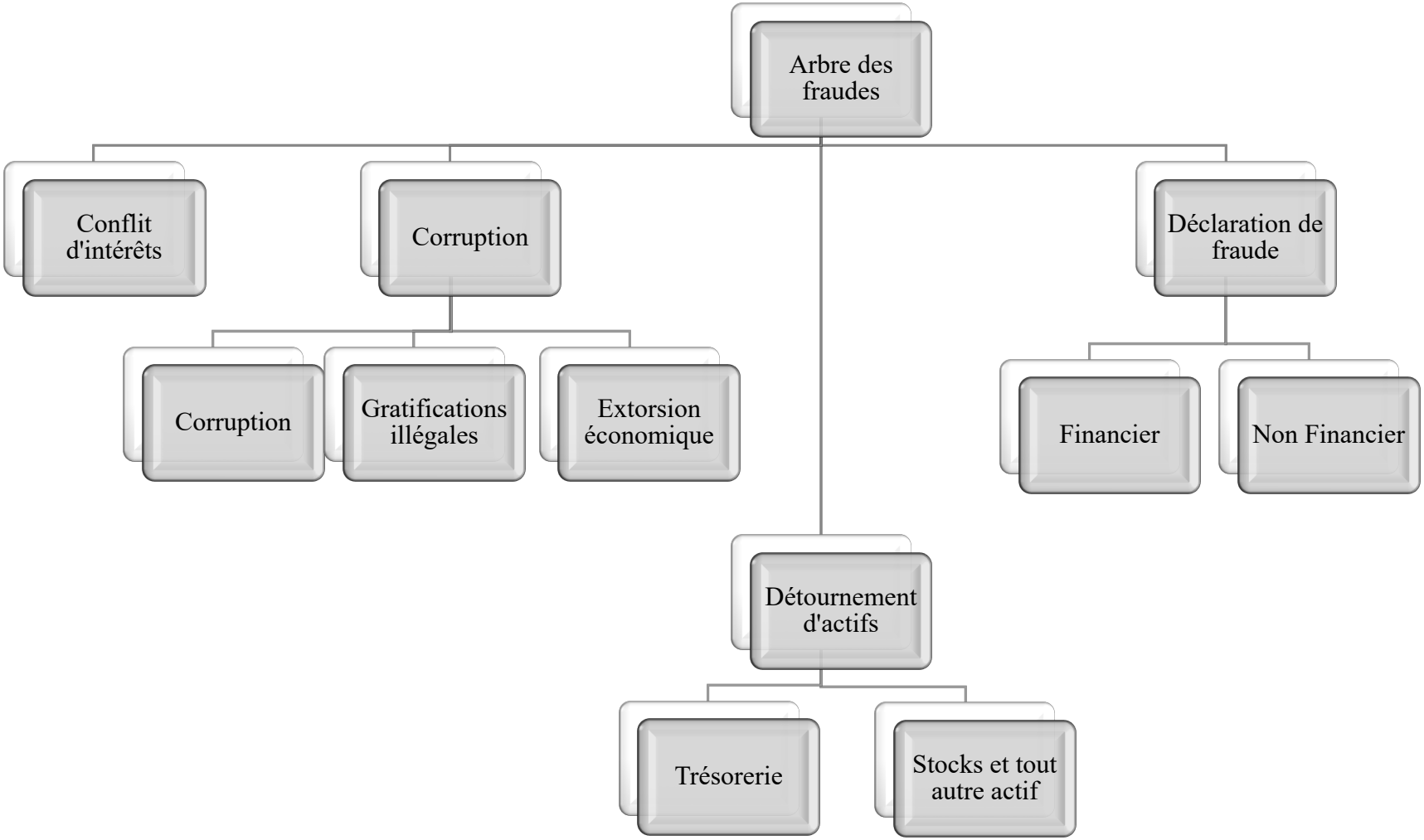

Figure 2 : Tableau traduit du cours « Audit des Fraudes » par Flore Tuloup – IAE Aix-en-Provence 2017/2018

1.1.1.2) Le triangle de la fraude

Le triangle de la fraude est un concept défini dans les années 1950 par Donald R. Cressey : c'est sans doute une des théories les plus connues, basée sur des recherches et expériences. Ce triangle représente une série de facteurs qui lorsqu'ils sont combinés, amènent à la fraude : la pression, l'opportunité et la rationalisation (figure 2). Ce triangle permet d'expliquer le raisonnement qui existe lorsqu'une personne décide de commettre une fraude.

- **La pression** sur l'individu est la première étape et la plus importante : c'est ce qui motive la fraude. L'individu a quelques problèmes financiers qu'il n'arrive pas à résoudre en utilisant des moyens légaux, il commence donc à envisager de commettre un acte illégal, comme par exemple voler de l'argent ou falsifier les états financiers pour résoudre ses problèmes. Les problèmes financiers peuvent être d'ordre personnel (surendettement) ou liés au travail (son travail ou son entreprise sont en péril). Quelques exemples de pressions qui peuvent amener à commettre la fraude sont l'addiction à la drogue ou aux jeux (les dettes de jeu sont assez fréquentes), le désir de vouloir afficher des signes ostentatoires (grande maison, belle voiture, etc.), la volonté de maintenir un mode de vie confortable, l'incapacité à payer des factures, le besoin de maintenir la confiance des investisseurs ou encore le besoin d'atteindre les objectifs de productivité, etc.

- **L'opportunité** de commettre la fraude est la deuxième étape du triangle. Cette perception de l'opportunité va définir la méthode par laquelle la fraude va être commise. L'individu va avoir une ligne de conduite par laquelle il peut utiliser sa position pour résoudre ses problèmes financiers où il est peu susceptible de se faire démasquer et donc où le risque est faible. Il est donc impératif que le fraudeur soit capable de résoudre son problème en secret, car c'est la clé de la perception d'une opportunité viable. Beaucoup de « cols blancs » commettent des crimes dans le but de maintenir leur statut social. Ils voient cette opportunité due à plusieurs sources : un mauvais contrôle interne, une mauvaise supervision, l'absence de poursuites contre les auteurs, des programmes politiques et procédures anti-fraude inefficaces, mauvais 'Tone at the Top', etc. Par exemple, ils pourraient voler pour cacher un problème de drogues, rembourser des dettes, ou acquérir une voiture de luxe. Par conséquent, le fraudeur ne doit pas seulement être capable de voler des fonds, mais il doit être aussi capable de le faire sans se faire attraper et sans que la fraude ne soit détectée.

- **La rationalisation** est la troisième et dernière étape du triangle. Celle-ci est une étape cognitive et exige que le fraudeur soit capable de justifier la fraude d'une manière que ce soit acceptable pour lui. La majorité des fraudeurs sont des personnes qui n'ont aucun passé de « criminels » : ils ne se considèrent pas comme des criminels. Ils se voient plutôt comme des personnes ordinaires, honnêtes qui ont des circonstances atténuantes. Les fraudeurs, de manière générale, considèrent la fraude comme un acte acceptable et justifiable. Les justifications sont souvent basées sur des facteurs externes, tels que le besoin de prendre soin d'une famille, ou un employeur malhonnête qui est considéré comme minimisant ou atténuant les dommages causés par la fraude comme par exemple « tout le monde le fait », « j'ai volé pour subvenir aux besoins de ma famille », « je suis mal payé », « mon employeur est malhonnête », etc.

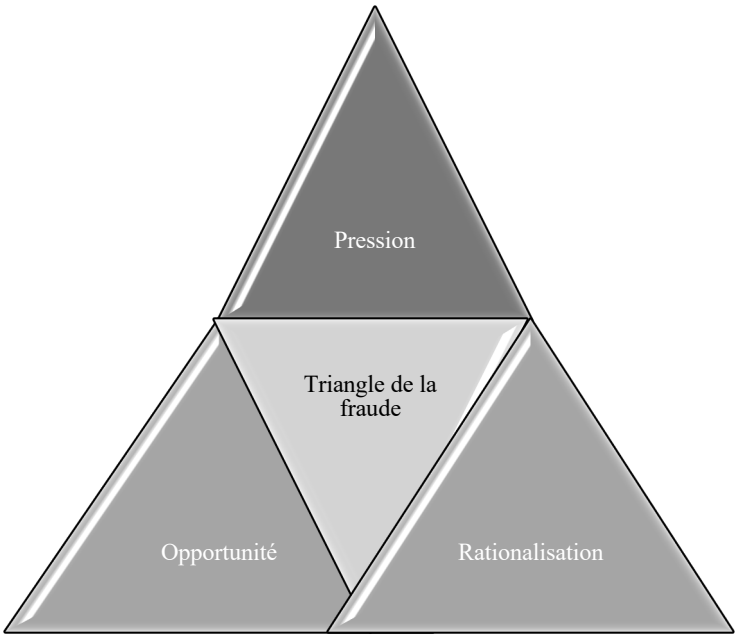

Figure 3 : Le triangle de la fraude

« Les personnes de confiance deviennent des transgresseurs de la confiance lorsqu'elles se perçoivent comme ayant un problème financier non partageable, et sont conscientes que ce problème peut être secrètement résolu par la violation de confiance financière, et peuvent appliquer leur propre conduite dans cette situation qui leur permettent d'ajuster leurs conceptions d'eux-mêmes en tant que personnes de confiance avec leurs conceptions d'eux-mêmes en tant qu'utilisateurs des fonds ou des biens confiés ».[4]

[4] Donald R. Cressey, *Other People's Money* (Montclair: Patterson Smith, 1973) p. 30.

Le triangle de la fraude de Cressey démontre certaines caractéristiques qui augmentent la probabilité de fraude, mais il ne fournit pas une orientation parfaite. Bien que le triangle de la fraude aide à expliquer la nature de nombreuses fraudes, il n'explique pas la nature de toutes les fraudes. De plus, l'étude de Cressey remonte à près d'un demi-siècle et il y a eu des changements sociaux considérables entre-temps. Maintenant, de nombreux professionnels de la lutte contre la fraude croient qu'il existe une nouvelle catégorie de contrevenants professionnels : une personne qui manque simplement d'une conscience suffisante pour surmonter la tentation.

De plus, certains experts estiment que le triangle de la fraude pourrait être amélioré en considérant un quatrième élément. David Wolfe et Dana Hermanson ont incorporé l'élément de capacité dans ce qu'ils ont appelé le « diamant de la fraude ». Selon Wolfe et Hermanson, de nombreuses fraudes n'auraient pas eu lieu sans la bonne personne ayant la capacité à effectuer la fraude. « L'opportunité ouvre la porte à la fraude, et l'incitation et la rationalisation peuvent attirer la personne vers elle. Mais la personne doit avoir la capacité de reconnaître la porte ouverte comme une opportunité et d'en profiter »[5]. Wolfe et Hermanson affirment qu'il existe des traits de caractère observables pour commettre une fraude, en particulier ceux qui impliquent de grosses sommes d'argent ou durent longtemps comme par exemple la personne qui a la capacité d'exploiter les faiblesses du contrôle, la personne est sûre qu'elle ne sera pas prise, la personne est persuasive et peut contraindre les autres à commettre ou dissimuler une fraude, la personne est une bonne menteuse, la personne est capable de gérer le stress provoqué par les actes frauduleux.

Figure 4 : Le diamant de la fraude

[5] David T. Wolfe and Dana R. Hermanson, "The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud," The CPA Journal 74, December 2004.s

1.1.1.3) L'échelle de la fraude

Albrecht, Howe et Romney ont créé l'échelle de fraude pour aider à évaluer la probabilité d'un acte frauduleux en évaluant les forces relatives de pression, d'opportunité et d'intégrité personnelle.

L'échelle de fraude suggère que lorsque la pression, l'opportunité et l'intégrité sont considérées en même temps, on peut déterminer si une situation présente à une plus grande probabilité de fraude. L'échelle de la fraude prévoit que lorsque les pressions situationnelles et les opportunités perçues sont élevées et que l'intégrité personnelle est faible, la fraude professionnelle est beaucoup plus susceptible de se produire que lorsque le contraire est vrai. Albrecht décrit les pressions situationnelles comme « les problèmes immédiats auxquels les individus sont confrontés dans leur environnement, les plus importants étant probablement des dettes personnelles élevées ou des pertes financières »[6].

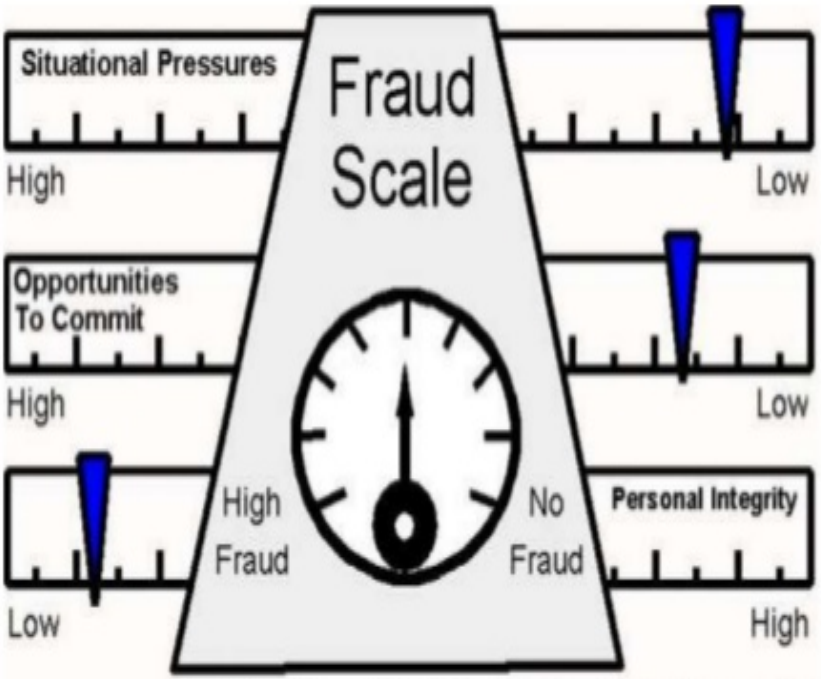

Figure 5 : L'échelle de la fraude par Albrecht, Howe et Romney

De manière générale, la fraude apparaît le plus souvent quand la pression est forte due à des problèmes de dettes et avec son environnement, l'intégrité est basse et l'opportunité est grande par exemple avec des contrôles inefficaces. Lorsque la pression, l'opportunité et l'intégrité sont faibles le risque de fraude est neutre.

[6] « Deterring Fraud: The Internal Auditor's Perspective », p 5.

En 2009, PricewaterhouseCoopers (PwC), déterminent plusieurs facteurs qui sont à l'origine d'une fraude. Les raisons majoritaires de cette déviance sont que les employés trouvent que les objectifs sont plus difficiles à atteindre ou ont peur de perdre leur emploi.

Pour cette échelle de la fraude, docteurs Albrecht, Howe et Romney ont mené une étude pour identifier les dix facteurs clés de l'environnement qui amènent à la fraude :

- Un excès de confiance accordé aux employés importants
- L'absence de procédures appropriées pour l'autorisation des transactions
- La divulgation inadéquate des investissements personnels et des revenus
- L'absence de séparation des tâches entre l'autorisation des transactions et la garde des actifs connexes
- L'absence de contrôle indépendant des performances
- L'attention insuffisante aux détails
- L'absence de séparation de la garde des biens et de la comptabilité de ces actifs
- L'absence de séparation des tâches entre les fonctions comptables
- Le manque de lignes d'autorité et de responsabilités claires
- Un département qui n'est pas fréquemment examiné par les auditeurs internes

Parmi les fraudeurs, neuf facteurs de motivation pour commettre une fraude ressortent :

- Le fait de vivre au- dessus de ses moyens
- Le besoin de gains personnels
- Des dettes personnelles importantes
- Des liens étroits avec les clients
- Le fait d'être sous payé
- La malhonnêteté
- Le challenge de « vaincre » le système
- L'excès de jeux d'argent
- La pression de la famille ou des pairs

La fraude est donc un sujet étudié, depuis plusieurs années, qui est présente partout autant dans les entreprises que dans la vie personnelle et qui généralement a pour cause essentielle la volonté de rembourser des dettes. Comme nous avons pu le voir précédemment, deux des méthodes, le triangle de la fraude et l'échelle de la fraude, permettent d'expliquer et de comprendre comment ses comportements interviennent. De plus, l'arbre des fraudes, permet de bien identifier les différents concepts couverts par la fraude. De ce fait, nous allons nous intéresser de plus près à celui de la corruption.

1.1.2) La corruption

Comme nous avons vu dans la partie concernant la fraude, la corruption est une des typologies de fraude et un délit. De ce fait, le code pénal définit la corruption comme « l'agissement par lequel une personne investie d'une fonction déterminée, publique ou privée, sollicite ou accepte un don, une offre ou une promesse en vue d'accomplir, retarder ou omettre d'accomplir un acte entrant, d'une façon directe ou indirecte, dans le cadre de ses fonctions » (Article 433-1). Le code pénal distingue la corruption passive (article 432-11) et la corruption active (article 433-1).
Ces deux types de corruption distinguent la personne corrompue et le corrupteur. Transparency International, qui est une organisation non gouvernementale, définit la corruption comme « constitutif d'un acte, d'un fait de corruption tout détournement d'un pouvoir que l'on a reçu en délégation dans l'action publique, la politique, dans l'administration mais également un pouvoir que l'on exerce dans une entreprise ou non de l'intérêt social ». De ce fait, tout détournement ou tout abus de pouvoir, ce qui couvre la corruption au sens classique du terme, est le fait de retirer pour soi-même ou pour un tiers, un profit, un bénéfice, d'un mandat public, d'une charge publique ou d'une responsabilité dans la vie économique, dans la société.

L'année 2015 fut marquée par des scandales de corruption comme l'affaire Petrobras au Brésil, le financement illégal du Parti populaire en Espagne, l'arrestation de hauts dignitaires en Chine ainsi que la révélation des affaires au sein de la Fédération Internationale de Football Associatif (FIFA) et celle de l'Association Internationale des Fédérations d'Athlétisme (IAAF). Ces différents scandales permettent de voir que la corruption peut être variée et présente dans tous les domaines : privé, public, international et domestique.
La corruption n'est pas un phénomène nouveau mais du fait qu'elle soit plus dénoncée et médiatisée, les individus s'en rendent plus facilement compte et la tolèrent de moins en moins. Il n'y a donc pas nécessairement moins de corruption qu'auparavant.

Malgré une définition précise dans le code pénal de la corruption, cette dernière reste tout de même assez large et dépendante de chaque entreprise. En effet, les entreprises doivent, par exemple, déterminer des seuils pour les cadeaux, les dons, car cela n'est pas précisé dans le code pénal. Des questions se posent également sur, comment est-il possible de différencier un pot-de-vin d'une faveur ? Des services rendus peuvent-il être considérés comme de la corruption ? Quand peut-on considérer qu'un cadeau est une tentative de corruption ?

Nous allons donc définir la corruption active, passive ainsi que les délits liés à la corruption.

1.1.2.1) La corruption active

La corruption active est présente dans le secteur public et privé.

a) Le secteur privé

Dans le secteur privé, le corruption active est « le fait d'offrir, de promettre ou d'octroyer à un moment quelconque un avantage indu quelle qu'en soit la nature à un employé ou membre du personnel d'une entreprise, en échange d'une action ou d'une omission irrégulière concernant la tâche que l'employeur lui a confiée. Le droit pénal national peut être étendu à la corruption active commise à l'étranger par un national dans le secteur privé ».

b) Le secteur public

Le code pénal défini la corruption active comme « le fait, par quiconque, de proposer sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques à une personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public, pour elle-même ou pour autrui, qu'elle accomplisse ou retarde ou s'abstienne d'accomplir ou de retarder un acte de sa fonction ou un acte facilité par elle » (article 433-1). Ce tiers est appelé le corrupteur qui peut être une personne morale ou physique. Les corrupteurs sollicitent l'accomplissement ou l'abstention d'un acte mais peuvent également céder aux sollicitations des personnes exerçant une fonction publique.

La corruption dans le secteur public englobe les agents publics dans un État étranger ou relevant d'une organisation internationale.
Au niveau de l'Union Européenne, l'article 435-2 du code pénal punit tous les faits de corruption active d'un fonctionnaire communautaire, d'un fonctionnaire d'un autre État membre de l'Union Européenne ou d'un membre élu.

En dehors de l'Union Européenne, seule la corruption active peut-être condamnable que ce soit pour des agents publics, étrangers ou internationaux mais également des magistrats étrangers ou exerçant dans une organisation internationale[7]. Toutefois, au niveau international, le seul motif qui peut être reproché concerne seulement le champ du commerce international. Dans le cadre des transactions commerciales internationales, l'OCDE[8] a mis en place une convention

[7] Articles 435-3 et 435-4 du code pénal
[8] Organisation de Coopération et de Développement Économique

en 1999 (date d'entrée en vigueur), avec 37 pays signataires dans lesquels il y a des activités de commerce et d'investissement. Cette convention porte sur la corruption d'agents publics étrangers et couvre les responsabilités des corrupteurs. En 2013, et pour la première fois, deux condamnations définitives ont été prononcées avec une condamnation à payer une amende ferme de 7 500€ (pour chacune des condamnations) pour corruption active d'un agent public d'un état étranger ou d'une organisation internationale publique.

Dans le rapport annuel du SCPC[9] de 2013, sur plus de 2 000 entrées dans le NATINF[10] de corruption active, seulement 74 infractions ont donné lieu à une condamnation et le montant maximum de l'amende a atteint 2 217€.

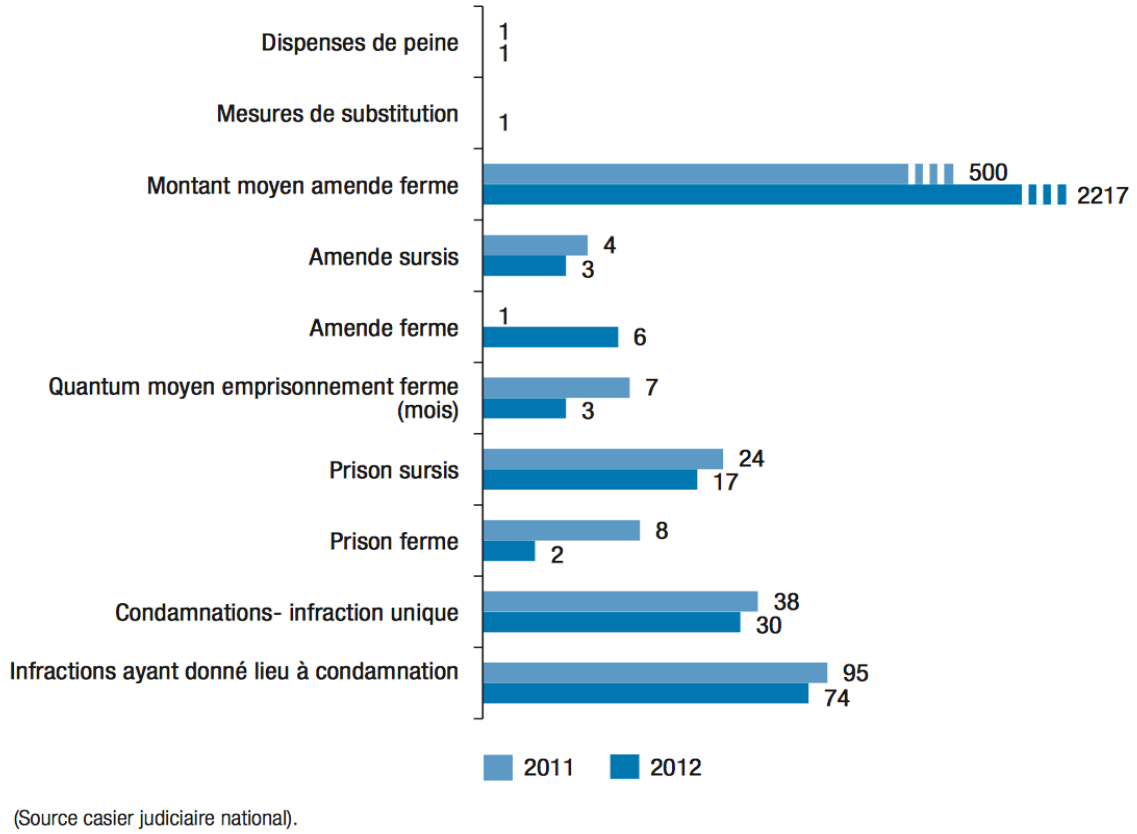

Figure 6 : Extrait du nombre de condamnations pour la corruption active en 2011 et 2012

Le nombre de condamnations pour corruption active, en France, remonte à 78 en 2013, pour 74 en 2012 et 95 en 2011. Les informations ci-dessus, tirées du rapport annuel du SCPC 2013, remplacé par l'AFA (Agence Française Anticorruption), montrent qu'il y a une faiblesse dans le traitement judiciaire des affaires liées à la corruption.

[9] Service Central de Prévention de la Corruption
[10] Répertoire National des Infractions

1.1.2.2) La corruption passive

Tout comme pour la corruption active, la corruption passive peut s'exercer dans le domaine privé et public.

a) Secteur privé

Dans le secteur privé, la corruption passive est « le fait, de la part d'un responsable ou d'un membre du personnel, d'exiger, donner son accord pour accepter effectivement un avantage indu quelle que soit sa nature, à un moment quelconque, en échange d'une action ou d'une omission irrégulière concernant la tâche que l'employeur lui a confiée ».
Le secteur privé est moins touché par ce phénomène de corruption même s'il existe quelques affaires mais qui restent rares.

b) Secteur public

Le code pénal définit la corruption active comme « le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public, ou investie d'un mandat électif public, de solliciter ou d'agréer, (…) des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques pour elle-même ou pour autrui en vue d'accomplir (…), ou d'utiliser son influence réelle ou supposée pour faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable » (article 432-11). Dans ce cas, on parlera d'une personne corrompue.

Pour qu'une personne soit qualifiée de corrompue, elle doit exercer une fonction publique en étant au moins dans une des trois catégories suivantes :

- Dépositaire de l'autorité publique, c'est à dire ayant une délégation de pouvoir de décision et de contrainte (permanente ou temporaire). Il peut s'agir de l'État, des collectivités territoriales, des fonctionnaires de l'ordre administratif, des représentants de la force publique, des officiers publics et ministériels et toutes personnes exerçant des fonctions d'autorité (exemple : les militaires).

- Chargée d'une mission de service public, et ayant reçu une mission d'intérêt général comme par exemple les administrateurs judiciaires, les mandataires liquidateurs, les clercs d'huissiers, les personnes appartenant à des établissements publics, les membres de commissions, etc.

- Investie dans un mandat électif et qui est chargée d'agir au nom ou pour le compte de ses électeurs. Ces personnes sont donc généralement des parlementaires et des élus locaux.

Dans le code pénal, au niveau de l'Union Européenne, il est différencié la corruption active de la corruption passive, mais dans les deux cas il s'agira de corruption d'agents dans un État étrangers ou relevant d'une organisation internationale. En revanche, c'est l'article 435-1 du code pénal qui punit tous les faits de corruption passive d'un fonctionnaire communautaire, d'un fonctionnaire d'un autre État membre de l'Union Européenne ou d'un membre élu.
En dehors de l'Union Européenne, les États devraient établir leurs compétences concernant la corruption passive des agents publics étrangers lorsque l'infraction ou l'un de ses éléments constitutifs est commis sur leur territoire. Les organisations internationales devraient soutenir les efforts déployés par les États pour enquêter et pour poursuivre la corruption passive commise par leurs agents, en particulier en renonçant à leurs immunités. Contrairement à la corruption active, la convention de l'OCDE ne prend pas en compte la corruption passive.

Dans le rapport annuel du SCPC de 2013, sur plus de 2 000 entrées dans le NATINF de corruption active, seulement 59 infractions ont donné lieu à une condamnation et le montant maximum de l'amende a atteint 450 EUR.

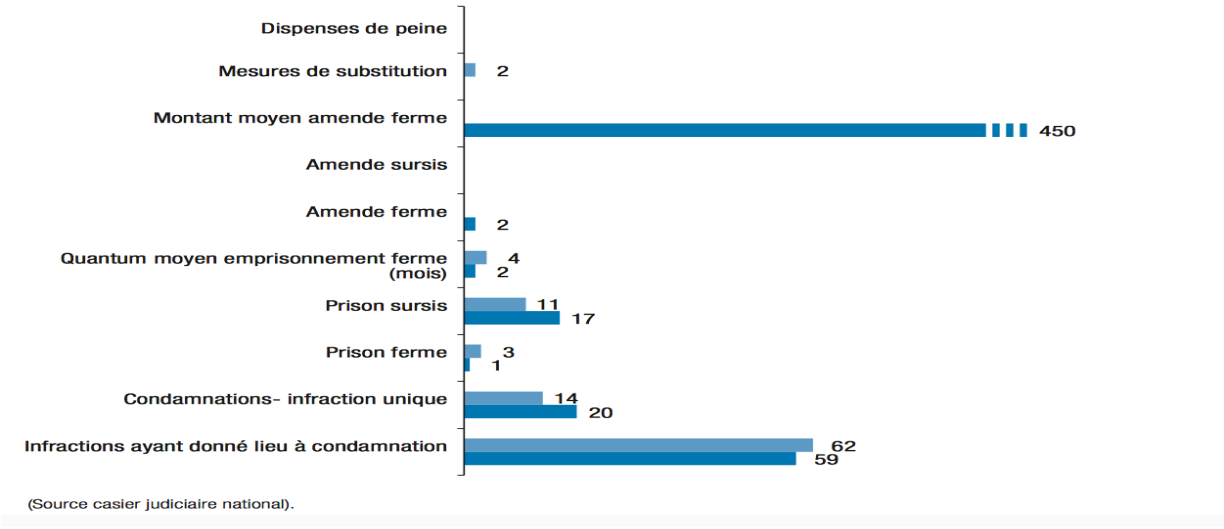

Figure 7 : Extrait du nombre de condamnations pour la corruption passive en 2011 et 2012

Le nombre de condamnations pour corruption passive, en France, connait une légère augmentation de 65 en 2013, contre 59 en 2012 et 62 en 2011. Ces chiffres montrent donc que contrairement à la corruption active, la corruption passive semble être mieux traitée.

1.1.2.3) La corruption (active et passive) aujourd'hui

Aujourd'hui l'AFA, qui remplace le SCPC, et dont nous parlerons un peu plus tard dans ce mémoire, a produit son premier rapport annuel en mai 2018 mais qui ne révèlent pas encore les chiffres de la corruption, c'est pourquoi les données citées, ci-dessus, ne sont pas nécessairement récentes. Toutefois, dans le rapport du SCPC de 2013, il y a eu 299 infractions contre 317 en 2012 et 342 en 2011, ce qui peut nous laisser penser que la mise en place des différents dispositifs à jouer un rôle important.
Lorsque l'on parle de corruption, on associe souvent cette notion au trafic d'influence qui est régit par le même article de loi du code pénal (article 433-1). Toutefois, le trafic d'influence, qu'il soit actif ou passif, implique qu'il y ait une relation corrompu-corrupteur, à la différence de la corruption. C'est une relation triangulaire dans laquelle une personne dotée d'une influence réelle ou supposée sur certaines personnes, échange cette influence contre un avantage fourni par un tiers qui souhaite profiter de cette influence.

Concernant les différentes conventions pour la lutte anti-corruption, au niveau européen et international, il existe la convention pénale de Conseil de l'Europe qui permet, depuis 2007, de prévenir et de sanctionner la corruption pour faciliter la coopération transnationale et qui tient compte de la corruption active et passive. En 2007, cette convention compte 48 signataires avec une entrée en vigueur dans 44 pays. Une autre convention est celle de Nations Unies (CNUCC) qui aide à lutter contre la corruption avec une entrée en vigueur en 2005 et 81 pays ayant signés cette convention. Celle-ci est considérée comme la plus complète car elle prend en compte toutes les infractions liées à la corruption (active ou passive), y compris celle d'agents publics nationaux et étrangers. La corruption active la plus connue, est celle liée à l'atteinte de la probité et concernant la corruption passive c'est celle liée aux pots de vin.

La notion de corruption étant complexe, prenons comme exemple l'affaire Siemens, où il s'agissait par exemple de versements de commissions d'un montant total de 1,3 millions d'euros pour l'obtention de contrats dans le domaine des télécommunications ou encore le scandale de l'attribution des Jeux Olympiques d'hiver de 2002 à Salt Lake City, la corruption portait sur des cadeaux faits aux membres du Comité International Olympique (CIO). Dans d'autres cas, elle pourrait encore se traduire par de l'extorsion, du trafic d'influence, du népotisme ou encore du détournement de biens.

1.1.3) Les délits de la corruption

Délit	Définition	Sanctions
Abus de biens sociaux	« L'abus de biens sociaux est le fait, pour un dirigeant de société commerciale, d'utiliser en connaissance de cause les biens, le crédit, les pouvoirs ou les voix de la société à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle il est intéressé directement ou indirectement. L'abus de biens sociaux est souvent utilisé pour réprimer une forme de corruption passive ».	L'abus de biens sociaux est puni de 5 ans de prison et 375 000 EUR d'amende. (article L241-3 du Code de commerce).
Abus de confiance	« Cette infraction peut accompagner des infractions prises dans la sphère de la corruption. L'abus de confiance est le fait de disposer d'un bien appartenant à autrui de façon contraire à ce qui était convenu avec son propriétaire. Il y a abus de confiance quand une personne s'approprie un bien qui lui a été remis à titre précaire. Ce bien peut être une somme d'argent, une marchandise ou encore un effet de commerce (document bancaire ou commercial tel que chèque, traite) ».	L'abus de confiance est puni de 3 ans de prison et 375 000 EUR d'amende. La sanction peut être portée à 10 ans de prison et 1,5 million d'EUR d'amende lorsque l'abus de confiance est réalisé par un mandataire de justice ou par un officier public ou ministériel (articles 314-1 et suivants du Code pénal).
Blanchiment d'argent	« Cette infraction peut accompagner des infractions prises dans la sphère de la corruption. Le blanchiment d'argent désigne l'action visant à dissimuler la provenance d'argent acquis de manière illégale (détournements de fonds publics, activités mafieuses, trafic de drogue ou d'armes, corruption, fraude fiscale…) afin de le réinvestir dans des activités légales (par exemple, la construction immobilière…) ».	Le blanchiment est puni de 5 ans d'emprisonnement et de 375 000 EUR d'amende (article 324-1 du Code pénal).
Clientélismes	Le clientélisme correspond à « l'octroi d'une faveur injustifiée à une personne, souvent en échange de son vote lors d'élections ».	Le clientélisme ne constitue pas un délit caractérisé (Code pénal).

Délit	Définition	Sanctions
Concussion	La concussion désigne « le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, de recevoir, exiger ou ordonner de percevoir, à titre de droits ou contributions, impôts ou taxes publics, une somme qu'elle sait ne pas être due, ou excéder ce qui est dû ».	La concussion est punie de 5 ans de prison et 500 000 EUR d'amende, dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction (article 432-10 du Code pénal).
Conflits d'intérêts	Le conflit d'intérêts désigne « toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction. »	La prise illégale d'intérêt (ci-dessous) est la traduction pénale du conflit d'intérêts (lorsqu'il est avéré).
Corruption	La corruption – entendue dans son sens strict – désigne « le fait pour une personne investie d'une fonction déterminée (publique ou privée) de solliciter ou d'accepter un don ou un avantage quelconque en vue d'accomplir, ou de s'abstenir d'accomplir, un acte entrant dans le cadre de ses fonctions. On distingue la corruption active (fait de proposer de l'argent ou un service à une personne qui détient un pouvoir en échange d'un avantage indu) de la corruption passive (fait d'accepter cet argent ou ce service) ».	Ces délits sont punis de 10 ans de prison et un million d'EUR d'amende, dont le montant peut être porté au double du produit de l'infraction (articles 432-11 et suivants pour corruption passive et, pour corruption active, articles 433-11, 445-1 et suivants du Code pénal).
Détournement de fonds publics	Le détournement de fonds publics désigne « le fait, par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public de détruire, détourner ou soustraire un acte ou un titre, ou des fonds publics, ou effets, pièces ou titres en tenant lieu, ou tout autre objet qui lui a été remis en raison de ses fonctions ou de sa mission ».	La peine encourue est 10 ans de prison et un million d'EUR d'amende, dont le montant peut être porté au double du produit de l'infraction (article 432-15 du Code pénal).
Emploi fictif	L'emploi fictif désigne « le fait de bénéficier d'un emploi (contrat de travail, de collaboration, contrat de prestation de services...), d'en toucher la rétribution afférente (salaires, honoraires...) sans pour autant effectuer les tâches que justifierait ce travail ».	Non inscrit dans le code pénal, il peut faire l'objet de différentes qualifications pénales (abus de biens sociaux, détournements de fonds publics, concussion…).

Délit	Définition	Sanctions
Entente illicite	L'entente illicite est « un accord, formel ou non, entre entreprises ayant pour objet ou pour effet d'empêcher, de restreindre ou de fausser le jeu de la concurrence sur un marché ».	Interdite par l'article L420-1 du Code de commerce, elle peut être sanctionnée par le Conseil de la concurrence ou la Commission européenne (amende - annulation de l'accord - publicité de la décision).
Escroquerie	Cette infraction peut accompagner des infractions prises dans la sphère de la corruption. L'escroquerie désigne « le fait, soit par l'usage d'un faux nom ou d'une fausse qualité, soit par l'abus d'une qualité vraie, soit par l'emploi de manœuvres frauduleuses, de tromper une personne physique ou morale et de la déterminer ainsi, à son préjudice ou au préjudice d'un tiers, à remettre des fonds, des valeurs ou un bien quelconque, à fournir un service ou à consentir un acte opérant obligation ou décharge. »	L'escroquerie est punie de 5 ans de prison et 375 000 EUR d'amende (articles 313-1 à 313-3 du Code pénal). Les peines sont portées à 7 ans de prison et 750 000 EUR d'amende lorsque l'escroquerie est réalisée par une personne dépositaire de l'autorité publique.
Népotisme	Cette infraction peut accompagner des infractions prises dans la sphère de la corruption. Le népotisme est « le fait pour des dirigeants de favoriser l'ascension de leur famille ou de leur entourage, au détriment des processus de sélection ordinaires, du mérite et de l'intérêt général ».	
Recel	Le recel est le « fait de dissimuler, de détenir ou de transmettre une chose à une personne, ou de faire office d'intermédiaire afin de la transmettre, en sachant que cette chose provient d'un crime ou d'un délit. » Le recel est également le fait de bénéficier, en toute connaissance de cause, d'une chose provenant d'un crime ou d'un délit. Le recel est également le fait de bénéficier, en toute connaissance de cause, d'une chose provenant d'un crime ou d'un délit.	Le recel est puni de 5 ans de prison et 375 000 EUR d'amende (article 321-1 du Code pénal).

Délit	Définition	Sanctions
Faux et usage de faux (en écriture publique)	Le faux et l'usage de faux désigne « le fait pour un individu de créer ou d'utiliser, en toute connaissance de cause, un écrit falsifié - ou tout autre support d'expression de la pensée - dans le but de faire illusion et d'obtenir les mêmes droits que ceux donnés par le document original ».	Le faux et l'usage de faux sont punis de 3 ans de prison et 45 000 EUR d'amende (articles 441-1 et suivants du Code pénal). Les peines peuvent être portées à 7 ans de prison et 100 000 EUR d'amende lorsque le faux ou l'usage de faux est commis par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public.
Favoritisme	Le favoritisme est le fait pour une personne dépositaire de l'autorité publique « de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les délégations de service public. »	Le favoritisme est puni de 2 ans de prison et 200 000 EUR d'amende, dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction (article 432-14 du Code pénal).
Prise illégal d'intérêt	La prise illégale d'intérêt désigne le fait pour une personne dépositaire de l'autorité publique « de prendre, recevoir et conserver, directement ou indirectement, un intérêt quelconque dans une entreprise ou une opération dont elle a, au moment de l'acte, en tout ou partie, la charge de la surveillance, de l'administration, de la liquidation ou du paiement ». La prise illégale d'intérêts est la traduction pénale du conflit d'intérêts.	Cette infraction est punie de 5 ans de prison et 500 000 EUR d'amende, dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction (article 432-12 du Code pénal).

Délit	Définition	Sanctions
Gestion de fait	La gestion de fait s'applique à « toute personne qui, sans avoir la qualité de comptable public ou sans agir sous contrôle et pour le compte d'un comptable public, s'ingère dans le recouvrement de recettes affectées ou destinées à un organisme public », ou « reçoit ou manie directement ou indirectement des fonds ou valeurs extraits irrégulièrement de la caisse d'un organisme public ». La gestion de fait est donc le maniement de deniers publics par une personne n'ayant pas la qualité de comptable public.	La gestion de fait peut faire l'objet de poursuites pénales. La sanction est alors de 3 ans de prison et 45 000 EUR d'amende (article 433-12 du Code pénal). En l'absence de poursuites, les comptables peuvent être condamnés à une amende calculée en fonction de l'importance et de la durée de la détention ou du maniement des deniers.
Trafic d'influence	Le trafic d'influence désigne « le fait pour une personne de recevoir ou de solliciter des dons dans le but d'abuser de son influence, réelle ou supposée, sur un tiers afin qu'il prenne une décision favorable. Il implique trois acteurs : le bénéficiaire (celui qui fournit des avantages ou des dons), l'intermédiaire (celui qui utilise le crédit qu'il possède du fait de sa position) et la personne cible qui détient le pouvoir de décision (autorité ou administration publique, etc.). Le trafic d'influence peut être actif et passif ».	Les peines encourues peuvent aller jusqu'à 10 ans de prison et 500 000 EUR d'amende, dont le montant peut être porté au double du produit de l'infraction (articles 432-11 et suivants jusqu'aux articles 435-10 et suivants du Code pénal).
Pantouflage	Le pantouflage désigne « le fait pour une personne titulaire d'une charge publique de quitter, temporairement ou définitivement, la fonction publique pour un poste dans le secteur privé. Ce passage du public au privé n'est pas une infraction. Cela le devient quand, dans l'exercice de sa nouvelle activité, la personne utilise les contacts et autres informations obtenues lors de ses responsabilités publiques.	Cette infraction est punie de 3 ans de prison et 200 000 EUR d'amende (article 432-13 du Code pénal).

En ce qui concerne le pantouflage, on parlera alors de prise illégale d'intérêts. Lorsque qu'une personne dans son activité utilise ses connaissances ou ses responsabilités pour obtenir un avantage. Il est ainsi interdit à une personne, ayant exercé une fonction publique, « de prendre ou de recevoir une participation par travail, conseil ou capitaux » dans une entreprise dont elle assurait auparavant la surveillance, le contrôle ou avec laquelle il concluait des contrats, avant l'expiration d'un délai de trois ans.

Beaucoup de délits peuvent donc amener à la corruption. Ce tableau[11] récapitulatif permet de mieux comprendre chaque notion et chaque délit de corruption mais montre également que certains délits comme le conflit d'intérêts, le clientélisme, l'emploi fictif ou le népotisme ne sont pas nécessairement des délits mais peuvent découler d'autres incriminations comme par exemple la prise illégale d'intérêts pour le conflit d'intérêts.

Il n'est pas nécessairement aisé de prouver un délit de corruption. En effet, pour qu'il soit reconnu et prouvé, il nécessite le regroupement de trois éléments :

- L'élément **matériel** : qui correspond à la sollicitation d'un avantage (corruption active) ou l'offre de cet avantage (corruption passive). Il est à la base de l'infraction.
- L'élément **intentionnel** : c'est probablement le plus dur à démontrer. En effet, il faut démontrer la volonté de corrompre. Pour qu'il y ait corruption, il faut qu'il y ait un pacte de corruption, c'est à dire qu'il existe un lien entre l'avantage demandé et l'acte attendu entre le corrompu et le corrupteur.
- L'élément **légal** : il faut que l'incrimination soit prévue dans les textes de loi. Dans le cas de la corruption, la loi du 13 novembre 2007, interdit la corruption en France.

De ce fait, la reconnaissance des délits de corruption en France n'est pas une tâche facile, ce qui peut expliquer, toute chose égale par ailleurs, le problème de sanctions et de condamnations des délits.

Dans cette première sous-partie, nous avons pu voir les différentes notions entre la fraude et la corruption (active et passive), qui ne sont pas des notions faciles à comprendre et qui manquent de traitements judiciaires. Nous avons également pu examiner les délits qui constituaient la corruption (active ou passive), et ce qu'ils engendraient au niveau pénal. Dans la partie suivante, l'objectif est de traiter les aspects législatifs de la corruption.

[11] Réalisé avec les données de Transparency International France

1.2) La législation

Ces dernières années, le phénomène de corruption nationale et internationale est de plus en plus connu car les affaires liées à la corruption sont de mieux en mieux traitées et les sanctions de plus en plus appliquées. Toutefois, il est difficile de pouvoir quantifier la corruption, notamment lorsque l'on parle de transactions financières car l'identification est difficile, notamment dans des pays où une grande partie de l'économie est réalisée en « cash » et où le taux de criminalité est important.

L'essor de la lutte anti-corruption est apparu dans les années 1990 dû à l'augmentation des échanges commerciaux internationaux. De plus, le fait d'une ouverture internationale de la Chine, de l'Inde, du Mexique et du Brésil a permis de favoriser la corruption, car dans ces pays, la corruption était déjà assez répandue.

Aujourd'hui la dimension « éthique et conformité » est très présente dans les entreprises, notamment celles qui travaillent avec des pays étrangers. En effet, toute entreprise doit être attentive aux lois et aux règles. Les grandes entreprises affichent clairement sur leur site internet, leur politique éthique et leur code de conduite. La conformité intègre quatre parties prenantes dans une entreprise : l'entreprise elle-même, les salariés, les fournisseurs, et les actionnaires. Elle fait également partie des trois lignes de défense. Au niveau international, des associations existent telles que l' « Association of Certified Fraud Examiners » qui définit la conformité comme une manière d'être en concordance avec les lois et les lignes directrices, « Le Cercle de la Compliance » qui nous indique que la conformité inclue tous les processus qui permettent aux employés de se conformer aux normes applicables, aux valeurs et à l'éthique de leur entreprise et enfin le « Chartered Institute of Internal Auditors » qui détermine la conformité comme l'adhérence aux politiques, procédures, lois, règles, contrats et tout autre exigence de l'entreprise.

Comme nous l'avons vu précédemment, la corruption touche tous les secteurs d'activités mais également tous les pays. En matière de droit pénal, nos voisins européens et internationaux ont mis en place des lois pour la lutte anti-corruption : en Italie, il y a la 231 Italian Law, au Brésil il existe le « Clean Companies Act Brazil », en Chine, on trouve l'« ABAC enforcement China », en Espagne et en Allemagne il y a respectivement le « Spanish Criminal Code » et le « German Criminal Code ». Pour cette seconde sous-partie, nous allons nous intéresser à la législation dans trois pays : la France (Sapin II), les États-Unis (Foreign Corrupt Practice Act) et le Royaume-Uni (UK Bribery Act).

1.2.1) La réglementation en France

1.2.1.1) La loi du 30 Juin 2000

Le 26 mai 1997, l'Union Européenne adopte la convention de la lutte contre la corruption qui inclue les fonctionnaires des Communautés Européennes ou des États membres de l'Union Européenne, puis le 17 décembre 1997, l'OCDE met en place une convention sur la lutte contre la corruption des agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. L'année 1997 a donc été une année importante concernant la réglementation européenne en matière de lutte contre la corruption.

Au niveau français, la première loi relative à la lutte contre la corruption date du 30 juin 2000. Cette loi « modifie le code pénal et le code de procédure pénal » et implique toutes les entreprises françaises faisant des transactions à l'internationale. Sur le plan national, une réglementation existait déjà pour sanctionner la corruption. Toutes les dispositions des conventions européennes, citées ci-dessus, ont été transposées en droit français (articles 435-1 à 435-4 du code pénal).

La loi française réprime donc la corruption (le fait de proposer des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques) proposée par des fonctionnaires des Communautés Européennes, des fonctionnaires d'État membres de l'Union Européenne et les membres des Institutions des Communautés européennes (commission, parlement, cour de justice) (articles 435-1 et 435-2) mais également celle proposée par « une personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public, ou investie d'un mandat électif public (…), dans un État étranger ou au sein d'une organisation internationale publique » (articles 435-3 et 435-4).

Il y a donc une distinction entre les différents fonctionnaires, ceux des États membres et de l'Union Européenne, les membres des institutions et les agents publics des pays étrangers même si les sanctions sont les mêmes. Cette loi punit la corruption active et passive des fonctionnaires de l'Union Européenne ou des États membres de l'Union Européenne et seulement la corruption active pour les agents publics étrangers.

Depuis la mise en œuvre de cette loi, il n'est plus possible de déduire les dépenses engagées pour des activités liées à la corruption en tant que charges d'exploitation depuis la date d'entrée en vigueur de la convention de l'OCDE (article 39-2 bis du CGI). Toutefois, les paiements de facilitation, c'est à dire les paiements réalisés pour accélérer des procédures, comme par exemple l'obtention d'une autorisation ou d'un permis, ne sont pas soumis à des sanctions légales.

1.2.1.2) La loi du 13 novembre 2007

La loi du 13 novembre 2007 fait suite à celle de 2000 en incluant deux nouvelles infractions issues des conventions des Nations Unies (appelée également « Convention Mérida ») de 2003 et de celles du Conseil de l'Europe de 1999 pour adapter le droit français aux pratiques internationales. La première disposition intégrée à cette loi est la subornation de témoin dans le cadre d'une procédure judiciaire que ce soit à l'étranger ou devant une cour internationale (article 435-12 du code pénal). La seconde disposition prise en compte dans cette loi sont les menaces et les actes d'intimidations envers un agent judiciaire à l'étranger ou dans une organisation internationale (article 435-3 du code pénal).
Cette loi vient renforcer celle de 2000 qui ne sanctionne pas le trafic d'influence exercé sur une autorité publique étrangère et la corruption passive autre que sur des agents publics de l'Union Européenne. Cette loi de 2007 va donc inclure dans la corruption active :

- Le trafic d'influence sur les agents publics des organisations internationales (article 435-4 du code pénal)
- Le trafic d'influence sur les agents d'une juridiction internationale (article 435-10 du code pénal)
- Le trafic d'influence sur les agents de justice française, incluant les arbitres et jurés (article 434-9-1 du code pénal).

Concernant la partie passive, la loi élargie la corruption passive d'agents publics étrangers et internationaux (article 435-1 du code pénal, auparavant, seulement la corruption active des agents publics étrangers était réprimée) mais également par des agents de justice étrangère ou internationale (article 435-7 du code pénal, arbitres et jurés inclus). Pour le trafic d'influence, la loi intègre deux nouvelles dispositions sur le trafic d'influence passif sur les agents publics internationaux (article 435-2 du code pénal) et les agents des juridictions internationales (article 435-8 du code pénal).

Cette loi permet également le recours à des techniques et outils spéciaux jusqu'à présent réservés à la lutte pour la « grande criminalité ». En effet, les dispositions de surveillance et les interceptions de correspondances émises par des moyens de télécommunication s'appliquent aux délits de corruption et sont utilisables par les juges et les policiers pour la lutte anti-corruption.

Enfin, le dernier point prévu par la loi en matière de lutte contre la corruption est la protection du salarié. Le code du travail s'est également adapté à la lutte contre la corruption en inscrivant une nouvelle disposition interdisant la sanction disciplinaire (licenciement, rupture de contrat, sanctions ou discriminations directes ou indirectes) d'un salarié, suite à la révélation, de bonne foi, à son employeur ou aux autorités judiciaires ou administratives, des faits de corruptions connus au cours de l'exercice de ses fonctions (article L.116-1 du code du travail).

Voici un tableau[12] récapitulatif des actes de corruption couverts par chacune des lois.

Actes de corruption (active et passive)	Loi du 30 juin 2000	Loi 13 novembre 2007
Sur un agent public français	Oui (art. 433-1)	Oui (art. 433-1)
Sur un agent de justice français	Oui (art. 434-9)	Oui (art. 434-9)
Sur un fonctionnaire de l'UE ou d'un État membre de l'UE	Oui (art. 435-2)	Oui (art. 435-3) [13]
Sur un agent public étranger ou international	Oui (art. 435-3)	
Sur un agent de justice étranger ou international	Oui (art. 435-4)	Oui (art. 435-9)
Sur un particulier	Oui (art. 445-1)	Oui (art. 445-1)
Par un agent public français	Oui (art. 432-11)	Oui (art. 432-11)
Par un agent de justice français	Oui (art. 434-9)	Oui (art. 434-9)
Par un fonctionnaire de l'UE ou d'un État membre de l'UE	Oui (art. 435-1)	Oui (art. 435-1)
Par un agent public étranger ou international		Oui (art. 435-1)
Par un agent de justice étranger ou international		Oui (art. 435-7)
Par un particulier	Oui (art. 445-2)	Oui (art. 445-2)

[12] Ce tableau est inspiré de http://cdpf.unistra.fr/
[13] Suppression de la distinction entre les États étrangers de l'UE et les autres États étrangers (idem pour le passif)

1.2.1.3) La loi dite « Sapin II »

Comme nous l'avons vu dans la précédente sous partie, la loi de juin 2000 et celle de novembre 2017 se complètent tant au niveau des sanctions qu'au recouvrement des personnes exposées en France comme à l'étranger. Toutefois, des lacunes sont encore présentes en ce qui concerne la lutte anti-corruption.

Depuis la dernière loi sur la lutte contre la corruption (en 2007), il y a eu une faible prise de conscience par les entreprises, surtout par les Entreprises de Tailles Intermédiaires (ETI) et les Petites et Moyennes Entreprises (PME). De ce fait, une nouvelle loi a été adoptée en 2016, c'est la loi « Sapin II ». Celle-ci s'axe autour de trois points : la transparence, la lutte anti-corruption et la modernisation de la vie économique. La figure 7, ci-dessous, montre les étapes clés de l'élaboration à l'adoption de cette loi.

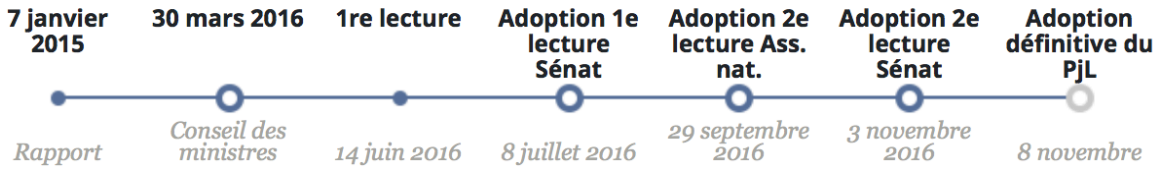

Figure 8 : Chronologie d'élaboration et d'adoption de la loi Sapin II (Source : Gouvernement.fr)

Pour rappel, comme nous l'avons vu dans la première sous partie de ce mémoire, la corruption peut s'appliquer à des personnes physiques (corruption d'agents publics ou corruption privée) et à des personnes morales (corruption d'agents publics ou corruption privée). L'objectif de cette loi est donc de modifier le code pénal pour pouvoir faciliter les poursuites et les sanctions en donnant plus de moyens à la justice. Pour aider la justice, cette loi a permis la création de l'Agence Française Anti-corruption (AFA) qui a principalement la responsabilité du budget et des pouvoirs de contrôle et de sanction. De plus, cette loi oblige les entreprises (établissements publics à caractères industriels y compris), à partir d'une certaine taille (au moins 500 salariés et chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros), de mettre en place des dispositifs pour la prévention et la détection de la corruption et ce, à partir du 1er juin 2017.

Pour les groupes de sociétés, dont le siège de la société mère est en France, l'obligation va s'étendre à toutes les filiales et sociétés contrôlées (dans le cas de comptes consolidés). Une autre évolution de cette loi est la possibilité de signer des accords transactionnels en cas de poursuites pour délits de corruption, pour les personnes morales, avec une amende égale au

maximum à 30% du chiffre d'affaires. Cette loi a donc un volet préventif et un autre plutôt répressif.

Dans le volet préventif, l'article 17 de la loi Sapin II inclut la prévention et la détection de la corruption publique et privée. Cette dernière doit être soit réalisée sur le territoire français ou soit à l'étranger. En matière de responsabilité, le chef d'entreprise peut être responsable à titre personnel pour le défaut de conformité aux mesures de prévention et de détection de la corruption, c'est pourquoi, il doit s'assurer que son entreprise soit dotée d'un programme anti-corruption.

La loi Sapin II a donc élaboré huit mesures obligatoires à mettre en place (pour les entreprises qui entrent dans les conditions citées ci- dessus) par les entreprises françaises. Ces mesures sont issues de l'article 18 de la loi Sapin II.

1) « **Un code de conduite** définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ce code de conduite est intègré au règlement intérieur de l'entreprise et fait l'objet, à ce titre, de la procédure de consultation des représentants du personnel prévue à l'article L. 1321-4 du Code du travail ;
2) **Un dispositif d'alerte interne** destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite de la société ;
3) **Une cartographie des risques** prenant la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux délits de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques dans lesquelles la société exerce son activité ;
4) **Des procédures d'évaluation** de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques ;
5) **Des procédures de contrôles comptables** internes ou externes destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ces contrôles peuvent être réalisés soit par les services de contrôles comptables et financiers propres à la société, soit en ayant recours à un auditeur externe à l'occasion de l'accomplissement des audits de certification de comptes prévus à l'article L. 823-9 du Code de commerce ;

6) **Un dispositif de formation** destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence ;
7) **Un régime disciplinaire** permettant de sanctionner les salariés de la société en cas de violation du code de conduite de la société ;
8) **Un dispositif de contrôle et d'évaluation** interne des mesures mises en œuvre.

En ce qui concerne le volet répressif, avant l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, pour que la loi française puisse sanctionner un fait de corruption d'un agent public commis à l'étranger, il fallait plusieurs conditions cumulatives : que le fait soit punissable dans le pays où il a été commis, qu'il y ait une plainte ou une dénonciation officielle de ce fait ou encore qu'il y ait eu une condamnation par la juridiction locale.

Depuis la loi Sapin II, le code pénal a été modifié et notamment l'article 435-6-2 qui indique que « pour les infractions commises à l'étranger par un français ou par une personne résidant habituellement ou exerçant tout ou partie de son activité économique sur le territoire français, la loi française est applicable en toutes circonstances ». Le texte est donc simplifié et les conditions ont été supprimées. Cet article permettra d'augmenter le nombre de sanctions répressives pour les personnes physiques et morales. Une obligation de se soumettre à un programme de conformité peut sanctionner un délit de corruption.

Ce programme permettrait de vérifier que les procédures et les mesures sont présentes et mise en œuvre dans l'entreprise. Cette sanction est contrôlée par l'Agence Française Anti-corruption. Pour les accords transactionnels, si une personne morale est mise en cause pour atteinte à la probité, le procureur de la République peut lui proposer de signer une convention judiciaire d'intérêt public en lui imposant de verser une amende proportionnelle aux avantages tirés de l'infraction qui est égale au maximum à 30% de son chiffre d'affaires et/ou de se soumettre à un programme de mise en conformité pour une durée maximale de trois ans.

Toutefois, concernant le chiffre d'affaires, la loi ne précise pas sur quel agrégat il faut se baser, ce sera à la jurisprudence de le déterminer. Les termes de la convention seront alors publiés par l'AFA et tous les frais engendrés seront à la charge de la personne morale. Si une victime a été clairement identifiée, la convention inclura le montant de la réparation des dommages causés. En revanche, s'il n'y a pas eu de transaction, l'amende reste proportionnelle aux avantages mais est plafonnée à dix fois les montant de ces avantages, la peine de prison maximum reste de 10 ans, il y aura la publication de la condamnation et une possibilité de se soumettre à un programme de conformité jusqu'à 5 ans maximum.

1.2.1.4) Le Service Central de Prévention de la Corruption et l'Agence Française Anticorruption

Suite à la mise en place de la loi Sapin II, un nouvel organisme a été créé : l'Agence Française Anti-corruption (AFA). Cet organisme vient en remplacement du Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC). De 1993 à 2016, le SCPC était l'une des principales autorités anti-corruption en France. Initialement, le SCPC, placé auprès du ministre de la Justice, couvrait les domaines de la prévention, de la détection, de la centralisation des informations liées à la corruption et fournissait, sur demande des autorités administratives et judiciaires, des avis.
Les principales missions du SCPC sont d'informer et d'aider l'action publique, d'alerter et de mobiliser des informations provenant des services concernés, et de développer des missions de formation et de coopération, notamment à l'international. La loi du 29 janvier 1993, relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques, définit les responsabilités de l'organisme qui est « chargé de centraliser les informations nécessaires à la détection et à la prévention des faits de corruption active ou passive, de trafic d'influence commis par des personnes exerçant une fonction publique ou par des particuliers, de concussion, de prise illégale d'intérêts ou d'atteinte à la liberté et à l'égalité des candidats dans les marchés public » (Article 1 de la loi n°93-122). Sa création a permis de prendre conscience des effets néfastes de la corruption au niveau international et de mettre en place des conventions comme celles de l'OCDE en 1997 ainsi que du Conseil de l'Europe, la même année. Chaque année, le SCPC publie un rapport annuel faisant état d'analyses en fonction des thèmes, des activités de l'organisme ainsi que des propositions pour les entreprises.

Depuis 2015, l'organisme a mis en place six lignes directrices dans le but de donner la possibilité aux entreprises de mettre en place un programme de conformité globale.

- « Tone at the top », c'est à dire un engagement des dirigeants, un management impliqué ;
- Évaluation du risque par une cartographie des risques ;
- Procédures et Politiques par la mise en place d'un document de référence, d'un dispositif d'alerte interne, etc. ;
- Dispositif de contrôle en fonction de la taille de l'entreprise ;
- Formation et Communication par un examen périodique du programme anti-corruption ;
- Sanctions par une politique de sanctions.

L'AFA est placée sous tutelle du ministre de la Justice et de l'Économie. Le directeur de l'AFA (Charles Duchaine), préside le conseil stratégique (composé de 8 membres) qui s'occupe de déterminer la stratégie de l'AFA, une fois par an et la commission des sanctions (composée de 6 membres) qui prononce les sanctions de l'article 17. L'organisme aide à prévenir et à détecter les faits de corruption, trafic d'influence, concussion, prise illégale d'intérêts, détournement de fonds publics et favoritisme.

L'AFA est investie de deux principales missions :

- **Conseil et assistance** qui permet de prévenir et détecter les faits de corruption, centraliser et diffuser des informations pour aider à la prévention et à la détection des atteintes à la probité, élaborer des recommandations pour les personnes morales, préparer un plan national pluriannuel contre les atteintes à la probité et un rapport d'activités annuelles et enfin apporter des appuis aux administrations (État collectivités territoriales) et aux personnes physiques ou morales. L'organisme peut également assister une organisation internationale ou un État étranger.

- **Contrôle** sur la qualité et l'efficacité des procédures mises en œuvre et sur l'exécution et le suivi des mesures judiciaires. L'AFA peut contrôler toutes les entreprises avec plus 500 salariés et un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros, les collectivités territoriales, les établissements publics, les associations ou fondations reconnues d'utilité publique, une administration de l'État (les deux dernières ne pouvant pas être sanctionner). Ce contrôle se fera sur les huit mesures, citées précédemment, de la loi Sapin II. L'agence peut également contrôler la mise en œuvre d'un programme de mise en conformité suite à la conclusion d'une Convention Judiciaire d'Intérêt Public (CJIP) par le procureur de la République avec une personne morale. En effet, la CJIP peut imposer à la personne morale soit de verser une amende, soit mettre en place un programme de conformité sous le contrôle de l'AFA ou encore la réparation des dommages subis par les victimes. Les sommes dues devront alors être versées dans un délai d'un an maximum.

Fin 2017, l'AFA a lancé ses premiers contrôles afin de s'assurer du respect de la loi Sapin II. Les personnes exerçant ces contrôles sont issues du monde juridique et les entreprises ne sont pas encore totalement prêtes. Certains cabinets d'audit proposent de les aider et d'effectuer des « contrôles blancs » pour qu'elles soient prêtes le jour du contrôle.

Pour aider, notamment les collectivités territoriales et les PME, mais destiné à tout le monde, l'AFA a mis à disposition un questionnaire de 20 questions pour leur permettre d'effectuer une auto-évaluation. Par ailleurs, elle a également publié un questionnaire d'une vingtaine de pages avec 9 parties auxquelles il faut que l'entreprise réponde et fournisse les pièces justificatives demandées pour les contrôles par l'AFA. L'Entreprise aura alors un délai de quinze jours pour réunir toute la documentation demandée.

1.2.2) La réglementation aux États-Unis

Contrairement à la France, les États-Unis ont mis en place une réglementation pour lutter contre la corruption depuis 1977. La loi sur les pratiques de corruption aux États-Unis connue sur le nom de FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) a été promulguée en 1977 par le gouvernement suite à des révélations de corruption mondiale généralisée à la suite du scandale politique du « Watergate » où le gouvernement américain avait découvert que plus de 400 entreprises avaient versés des centaines de millions de pots-de-vin à des agents publics étrangers (principalement les gouvernements étrangers) pour sécuriser leurs activités à l'étranger. Ces entreprises utilisaient de l'argent destiné à des actions illégales pour contribuer à des campagnes illégales aux États-Unis et corrompre des agents publics étrangers dans le but qu'ils falsifient les états financiers afin de dissimuler ces paiements. Pour le gouvernement, il était donc important qu'il y ait une stabilité des marchés financiers pour le développement économique du pays.

L'objectif de cette loi était donc de diminuer ces pratiques et essayer de les arrêter, pour rétablir la confiance des parties prenantes concernant l'intégrité du marché américain. La particularité du FCPA est que la loi a été dessinée en deux volets. Le premier volet concerne les dispositions anti-corruption « anti-bribery provisions » et le second volet concerne les dispositions comptables « accounting provisions » pour assurer la sincérité des comptes.
Les dispositions anti-corruption interdisent aux personnes et aux entreprises américaines (entreprises nationales), aux sociétés publiques américaines et étrangères cotées en bourse aux États-Unis ou qui sont tenues de présenter des rapports périodiques à la Securities and Exchange Commission (SEC) [14], et à certaines personnes et entreprises étrangères qui se trouvent sur le territoire des États-Unis (juridiction territoriale) de verser des pots-de-vin à des fonctionnaires étrangers pour obtenir ou conserver des affaires.[15]

[14] C'est l'autorité des marchés aux États-Unis (peut être considéré comme l'équivalent de l'AMF en France)
[15] Définit dans le US code : 15 U.S.C § 78dd-1 à $78-dd3 : Prohibited Foreign Trade Practices by Issuers, Domestic Concerns and Territorial Jurisdiction

Les dispositions comptables sont définies en tenant compte de deux éléments : les livres et registres comptables, c'est à dire que les entreprises doivent établir et tenir des livres et registres de comptes qui, avec suffisamment de détails, reflètent fidèlement et équitablement les opérations de l'entreprise mais aussi des contrôles internes, à savoir que les entreprises doivent concevoir et maintenir un système de contrôles comptables internes suffisant pour assurer le contrôle, l'autorité et la responsabilité de la direction sur les actifs de la société de gestion. Ces dispositions interdisent également aux particuliers et aux entreprises de, sciemment, falsifier des livres et registres ou de ne pas mettre en place un système de contrôle interne adéquat. Une des dispositions de la loi est de « renforcer l'exactitude des livres comptables et la fiabilité du processus d'audit qui constituent les fondements du système de divulgation d'informations ».

Le ministère de la Justice (DOJ) et la Securities and Exchange Commission (SEC) partagent l'autorité de la mise en œuvre de la loi FCPA et s'engagent à lutter contre la corruption étrangère grâce à une application sévère. Le DOJ et la SEC travaillent également avec de nombreux autres organismes fédéraux et partenaires d'application de la loi pour enquêter sur les violations de la loi, réduire les demandes de pots-de-vin par le biais de programmes de bonne gouvernance (appelés également des programmes de « compliance ») mais également d'autres mesures et promouvoir un environnement équitable pour les entreprises américaines.

En 1988, le gouvernement a amendé la loi FCPA une première fois pour ajouter deux moyens de défense. Il a également demandé que le président négocie un traité international avec des membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) pour interdire la corruption dans les transactions commerciales internationales par de nombreux partenaires commerciaux des États-Unis. Les négociations ont abouti à la convention sur la lutte contre la corruption d'agents étrangers dans les transactions commerciales internationales (la convention anti-corruption de l'OCDE), qui mentionné, entre autres, que la corruption envers un fonctionnaire étranger était un acte criminel.

En 1998, la loi FCPA a été modifiée une seconde fois pour se conformer aux exigences de la convention anti-corruption de l'OCDE. Cette dernière est entrée en vigueur le 15 février 1999, avec les États-Unis en tant que partie fondatrice et le 29 septembre 2000 en France. Ces modifications ont élargi le champ d'application de la loi pour :

- Inclure les paiements effectués pour garantir « tout avantage indu » ;
- Ajouter une base alternative dans la juridiction fondée sur la nationalité ;

- Atteindre certaines personnes étrangères qui commettent un acte en échange d'un pot-de-vin pendant leur séjour aux États-Unis ;
- Couvrir les organisations internationales publiques en ce qui concerne les « organismes étrangers » ;
- Appliquer des pénalités aux ressortissants étrangers employés par ou agissant en tant qu'agents des sociétés américaines.

Pour résumer, les organisations américaines, les entreprises dont le siège est aux États-Unis, les sociétés cotées en bourse aux États-Unis, toute personne se trouvant sur le sol américain, tout citoyen américain ou encore tout acte ou toute tentative de corruption effectuée sur le territoire américain envers un agent/fonctionnaire public est punie par la loi FCPA.

Illustration :

Pour bien comprendre l'impact de la loi sur les entreprises, voici un exemple récent (26 mars 2018) concernant l'entreprise Kinross Gold Corporation. C'est une importante société minière canadienne, dont le siège est à Toronto, créée en 1993 et possédant un portefeuille diversifié de mines aux États-Unis, au Brésil, au Chili, au Ghana, en Mauritanie et en Russie.

La Commission a annoncé, le 26 mars 2018, une action en justice contre la société pour des infractions à la loi sur les pratiques de corruption à l'étranger, découlant de l'échec répété de la société à mettre en place des contrôles comptables adéquats de deux filiales africaines. Il a fallu près de trois ans à Kinross Gold pour mettre en place des contrôles adéquats, en dépit de nombreuses vérifications internes signalant de nombreuses lacunes. Mais la société n'a pas réussi à les maintenir. L'entreprise a tout de même continuait son activité en décrochant un contrat assez lucratif avec une entreprise « recommandée » par les autorités mauritaniennes, ne respectant pas ainsi la procédure d'appel d'offres. De plus, Kinross Gold a également passé un contrat avec un agent public étranger afin de faciliter les contacts avec les hauts fonctionnaires du gouvernement mauritanien sans procéder à une diligence raisonnable. En outre, l'entreprise a payé les fournisseurs et les consultants, sans s'assurer que les paiements étaient conformes aux politiques interdisant les paiements irréguliers.

L'ordonnance de la SEC conclut que Kinross Gold a violé les dispositions comptables, c'est à dire le principe de sincérité des livres et registres comptables et les dispositions relatives aux contrôles comptables internes. Kinross a eu une amende de 950 000 USD et s'est engagé à rendre compte de ses mesures correctives pour une période d'un an.

1.2.3) La réglementation au Royaume-Uni

Après les États-Unis, c'est au tour du Royaume-Uni de mettre en place sa loi contre la corruption. Cette loi appelée le UK Bribery Act ou UKBA a été votée par le parlement britannique le 8 avril 2010 puis entrée en vigueur le 1er juillet 2011. Celle-ci est relative à la répression et à la prévention de la corruption qu'elle soit active ou passive. Concernant les entreprises, juridiquement, elle est applicable pour celles enregistrées ou créées au Royaume-Uni et celles effectuant des transactions commerciales (tout ou en partie) sur le territoire. Dans ce dernier cas, le tribunal britannique jugera l'existence de lien commercial en cas de délits de corruption.

Cette loi se veut plus stricte que celle des États-Unis (FCPA) notamment avec l'introduction d'une nouvelle infraction qui engage la responsabilité des entreprises, si elles ne mettent pas en œuvre des procédures adéquates empêchant la corruption, qui sont expliquées par le Minister of Justice (MoJ) dans les lignes directrices. Elle prend également en compte la corruption transnationale dans le but de répondre aux exigences de la convention anti-corruption de l'OCDE (celle de 1999). Le UK Bribery Act prévoit également des sanctions pour la corruption active et passive par des particuliers mais également par des entreprises. Cette loi est organisée en différentes sections.

Par rapport au FCPA, le UKBA crée quatre principales infractions : la corruption active (promettre ou donner un avantage), la corruption passive (accepter un avantage), la corruption d'un agent public étranger et le défaut de prévention de la corruption par les entreprises (empêchant qu'un pot-de vin soit payé pour obtenir ou conserver des affaires ou un avantage commercial). Le UKBA, tout comme la loi Sapin II, punit les délits de corruption publique et privée. Les délits se constituent à partir du moment où il y a eu une simple tentative de corruption, ce n'est pas nécessaire que la corruption ait été avérée pour qu'elle soit punie.

La loi sur la corruption est une législation de grande importance pour les sociétés britanniques ou exerçant leurs activités au Royaume-Uni. Elle présente des risques de responsabilités accrues pour les sociétés (directeurs, administrateurs et/ou dirigeants) et les particuliers. Pour éviter l'engagement de la responsabilité des entreprises en cas de corruption, toute entreprise exerçant une activité, même partielle, doit s'assurer qu'elle dispose de politiques et de systèmes de lutte contre la corruption à jour et efficaces. Le UK Bribery Act insiste sur le principe de prévention

de la corruption pour les entreprises. En effet, l'introduction de la section 7 indique que la responsabilité pénale peut être engagée pour :

- Toute entreprise ayant une activité, même partielle, au Royaume-Uni (« *carries on a business, or part of »*) ;
- Une des personnes associées[16] (« *associated persons »*), fournissant des services pour le compte de la personne morale ;
- Des faits entrepris dans le but d'obtenir pour la personne morale une affaire ou un avantage.

Pour aider les entreprises à mettre en place cette loi et ses directives, ainsi qu'un système de prévention et de corruption efficace, le MoJ a publié le 30 mars 2011 un Guide des lignes directrices « Guidance about procedures with them from bribing » dans lequel nous retrouvons six principes clés, que nous avons vus précédemment dans la loi Sapin II :

- ***L'évaluation des risques*** : ce principe définit les procédures adéquates à mettre en place pour les entreprises, en fonction de leurs tailles, de leurs activités, de leurs clients, etc. ainsi que les risques qui peuvent impacter l'entreprise (qu'ils soient internes ou externes).
- ***Le « Tone at the top »*** (management de haut niveau) : le management de haut niveau est le mieux placé pour pouvoir mettre en œuvre des mesures afin de s'assurer que la politique de l'organisation est communiquée à tous les niveaux. Pour qu'il y ait un management efficace, il faut que les procédures de leadership incluent une déclaration à lutter contre la corruption au sein de toute l'entreprise ainsi qu'un engagement contre la corruption.
- ***Due Diligence*** : les entreprises doivent identifier toutes les parties prenantes en mettant en œuvre des procédures de diligence raisonnable couvrant tous les acteurs de la relation commerciale établie. Ce principe permettra de pouvoir évaluer les risques et rejoint donc le premier principe. La localisation, l'opportunité d'affaires ainsi que les partenaires commerciaux permettent d'identifier les risques de corruption lors d'échanges commerciaux.
- ***Politiques et procédures claires, pratiques, accessibles*** : les politiques concernant la prévention de la corruption doivent être communiquées au sein de l'entreprise mais également à toutes les parties prenantes.

[16] Le terme « associés » est définit comme une personne qui assure l'activité pour l'organisation (ex : employé, agents, consultants, etc.).

- ***Mise en œuvre efficace*** : ce principe reprend les quatre précédents en mettant en œuvre les politiques et les procédures de prévention de la corruption. Celles-ci varient selon les activités de chaque entreprise, et par conséquent chacune d'elle doit établir une stratégie de mise en œuvre. Cette mise en œuvre passera par la communication (interne et externe) mais également par des contrôles et formations pour les employés.
- ***Monitoring et suivi*** : ce sixième et dernier principe sera relatif au suivi et aux différentes adaptations nécessaires pour les politiques et les procédures de l'entreprise. Ce principe passe par des mécanismes internes pour définir les contrôles nécessaires en rapport avec la lutte contre la corruption, mais également par des vérifications externes qui peuvent être faites par des audits.

Le UKBA n'autorise pas les paiements de facilitation (par exemple pour obtenir un permis ou un visa plus rapidement). En revanche, la loi autorise les cadeaux et dépenses d'« hospitalité » dans certaines conditions et mesures. Le montant, de ces dépenses et cadeaux, doit tout de même être fixé par l'entreprise.

Tout comme Sapin II ou le FCPA, le UK Bribery Act dispose d'une agence en charge de faire respecter la loi : le Serious Fraud Office (SFO). Cette agence est rattachée à la justice britannique et couvre l'Angleterre, le Pays de Galles et l'Irlande du Nord et a été créée en 1988. Elle est supervisée par l'Attorney General du Gouvernement Britannique. Elle s'occupe de tout ce qui est lié à la fraude et à la corruption et mène des enquêtes seulement si la corruption porte atteinte aux intérêts commerciaux ou financiers du Royaume-Uni et s'il existe un élément important d'intérêt public. Depuis le 30 novembre 2017, le SFO a le pouvoir d'enquêter et de poursuivre toute infraction d'incapacité des entreprises, à empêcher la facilitation de l'évasion fiscale à l'étranger.

Illustration :

Le SFO a condamné en 2011 la société MW Kellog à verser 7 millions de GBP en reconnaissance des sommes qui devaient être générées par l'activité criminelle de tiers. Le SFO a reconnu que MWKL ne participait pas à l'activité criminelle qui a généré les fonds. Ces derniers dus à MWKL sont des dividendes d'actions payables à partir des bénéfices et des revenus générés par des contrats obtenus par des pots-de-vin et de la corruption entreprise par la société mère de MWKL et d'autres.

1.3) Sanctions et portées extra-territoriales des lois

Cette dernière sous partie fait suite aux différentes règlementations que nous venons de voir. L'objectif de cette partie sera d'expliquer quelles sont les sanctions encourues en cas de violations des différentes lois et de voir si elles s'appliquent de manières extra-territoriales. Ensuite, nous verrons les différences et les similitudes entre les différentes lois (FCPA, UKBA et la loi de 2000 et 2007 et Sapin II).

1.3.1) Les sanctions

1.3.1.1) Aux États-Unis

Actes de corruption	Amendes	Pénalités	Prison
Personnes physiques			
Anti Bribery Provisions	Jusqu'à 100 000 USD	Jusqu'à 100 000 USD	Jusqu'à 5 ans
Books & Records Provisions	Jusqu'à 5M USD	Dépend de la décision de la SEC	Jusqu'à 20 ans
Personnes morales			
Anti Bribery Provisions	Jusqu'à 2M USD	Jusqu'à 10 000 USD	NA
Books & Records Provisions	Jusqu'à 25M USD	Dépend de la décision de la SEC	NA

En 2011, la plus longue peine de prison donnée à une personne physique était de 15 ans pour le rôle joué dans un délit de corruption.

1.3.1.2) Au Royaume-Uni

Le UK Bribery Act prévoit une peine maximale de 10 ans d'emprisonnement mais sans limite d'amende pour les personnes physiques.
Pour les personnes morales, les sanctions sont prévues à la section 11 de la loi et indique qu'il y a une possibilité d'amende illimitée. Les infractions pénales pour les entreprises sont, quant à elles, dues pour la non prévention de la corruption (mise en place de procédures adéquates).
Il existe également le POCA (Proceeds Of Crime Act 2002) concernant principalement le blanchiment d'argent et pouvant mener une action civile contre l'auteur d'un délit.

1.3.1.3) En France

Actes de corruption (active et passive)	Loi du 30 juin 2000	Loi 13 novembre 2007	Sapin II
Personnes physiques			
Sur un agent public français ou étranger	10 ans d'emprisonnement +1 000 000 Francs (art. 435-1)	10 ans d'emprisonnement + 150 000 EUR d'amende (art 435-3)	10 ans de prison et 1 million d'EUR d'amende (ou le double du produit tiré de l'infraction)
Sur un particulier		5 ans d'emprisonnement + 75 000 EUR d'amende (art 435-4)	5 ans de prison + 500 000 EUR d'amende (ou le double du produit tiré de l'infraction)
Personnes morales			
Sur un agent public français ou étranger	Peines complémentaires prévues dans l'art.435-1 avec interdiction 5 ans maximum d'exercer + 1 000 000 Francs (art. 435-6)	Peines complémentaires prévues dans l'art. 121-2 avec interdiction 5 ans maximum d'exercer + 1 000 000 d'EUR (art.435-15)	5 millions d'EUR (ou 10 fois le produit tiré de l'infraction)
Sur un particulier	Peines complémentaires prévues dans l'art.435-1 avec interdiction 5 ans maximum d'exercer (art. 435-5)	Interdiction 5 ans maximum d'exercer (art.435-14)	2,5 millions d'EUR d'amende (ou 10 fois le produit tiré de l'infraction)
Personnes physiques			
Par un agent public français ou étranger	10 ans de prison + 1 000 000 Francs d'amende	10 ans d'emprisonnement + 150 000 EUR d'amende (art 435-1)	10 ans de prison et 1 million d'EUR d'amende (ou le double du produit tiré de l'infraction)
Par un particulier		5 ans d'emprisonnement + 75 000 EUR d'amende (art 435-2)	5 ans de prison + 500 000 EUR d'amende (ou le double du produit tiré de l'infraction)
Personnes morales			
Par un agent public français ou étranger	Peines complémentaires prévues dans l'art.435-1 avec interdiction 5 ans maximum d'exercer + 1 000 000 Francs (art. 435-6)	Peines complémentaires prévues dans l'art. 121-2 avec interdiction 5 ans maximum d'exercer + 1 000 000 d'EUR (art.435-15)	5 millions d'EUR (ou 10 fois le produit tiré de l'infraction)
Par un particulier	Interdiction 5 ans maximum d'exercer (art. 435-5)	Interdiction 5 ans maximum d'exercer (art.435-14)	2,5 millions d'EUR d'amende (ou 10 fois le produit tiré de l'infraction)

1.3.2) Comparatif des lois et leurs portées extra-territoriales

« L'extra-territorialité est un principe de droit international selon lequel un État abandonne une compétence juridique sur une partie de son territoire au profit d'un autre État ou d'une institution internationale. Inversement, il peut appliquer, dans certaines conditions, le droit national sur des territoires étrangers. »[17]

Dans un premier temps, nous allons donc faire un comparatif entre les trois lois, vues précédemment, en utilisant la loi de 2000 et 2007[18] pour la France, puis nous verrons une comparaison entre ces mêmes lois mais cette fois-ci en incluant Sapin II. [19]

	FCPA	UKBA	Lois Françaises contre la corruption
Date d'entrée en vigueur	1977	2011	2000 et 2007
Corruption d'agent public	Interdit	Interdit	Interdit
Corruption de personne privée	Non mentionné dans la loi (à l'exception des "Books & Records"	Interdit	Interdit
Paiement de facilitations	Toléré sous certaines conditions	Interdit	Non mentionné dans la loi
Exception pour les cadeaux et les invitations	Non mentionné dans la loi	Oui	Non mentionné dans la loi
Défaut de mise en place de procédure adéquate	Oui	Oui	Non mentionné dans la loi
Obligation d'établir des comptes fidèles et sincères et de maintenir des contrôles internes	Oui	Présent dans une autre loi	Présent dans une autre loi

[17] Définition de la toupie.org
[18] Tableau traduit du cours « Audit des Fraude » par Flore Tuloup – IAE Aix-en-Provence 2017/2018
[19] Tableau inspiré d'une présentation de l'avocat Arut Kannan

	FCPA	UKBA	Sapin II
Date d'entrée en vigueur	1977	2011	2017
Corruption active	Interdit	Interdit	Interdit
Corruption passive	Non mentionné dans la loi	Interdit	Interdit
Corruption d'agent public étranger	Interdit	Interdit	Interdit
Corruption de personne privée	Non mentionné dans la loi (à l'exception des "Books & Records"	Interdit	Interdit
Agences	DOJ, SEC	SFO	AFA
Délai de prescription	5 ans	Non mentionné dans la loi	3 ans à partir du moment où l'infraction a été découverte
Défaut de mise en place de procédure adéquate	Oui	Oui	Oui
Exemptions possibles	Loi locale: Paiements de facilitation	Loi locale : Possible exemption pour la corruption d'un agent public uniquement	Non
Extraterritorialité de la loi	Oui	Oui	Oui

La mise en place de Sapin II a permis de rattraper le retard en matière de corruption transnationale. En effet, elle prend sa source dans le FCPA et le UK Bribery Act. Il n'est pas nécessaire de rappeler que nous sommes dans une économie favorisée par la mondialisation et que la corruption freine cette économie.

De manière générale, en France, aucune entreprise n'a été condamnée pour corruption active d'agents publics étrangers, même si elles ont déjà fait l'objet d'enquêtes, mais ont été souvent condamnées par les lois britanniques et américaines. Le volet préventif va s'axer sur la mise en place des huit mesures de la loi et d'un programme de conformité alors que le volet répressif sera mené en priorité sur la portée extra-territoriale des poursuites.
Les entreprises françaises, soumise à la loi Sapin II, n'ont donc plus le choix que mettre en place des dispositifs de prévention et de détection de la corruption. En effet, depuis la fin 2017, l'Agence Française Anti-corruption a commencé à lancer ses premiers contrôles. De ce fait, plusieurs grands cabinets d'audit ont commencé à proposer des prestations dans lesquelles elles aident les entreprises à comprendre et à mettre en place les différentes mesures de la loi en fonction des attentes de l'AFA et pour évaluer l'efficacité de leurs dispositifs anti-corruption.

II) Les dispositifs de prévention et de détection de la corruption

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, la loi Sapin II, et plus particulièrement l'article 17, est venue renforcer la lutte anti-corruption dans les entreprises françaises. En effet, malgré les lois de 2000 et 2007, la France rencontrait tout de même beaucoup de difficultés en matière de transparence et de corruption. Aujourd'hui, selon Transparency International, la France est classée au 23ème rang mondial (sur 180 pays), en 2017, avec un score de 70/100, où 100 représente le pays où il n'y a pas de corruption.

Entre 2016 et 2017, son score a augmenté d'un point, ce qui n'est pas élevé par rapport aux Émirats Arabes Unis, où il a augmenté de cinq points mais qui prouve que le phénomène de corruption est de plus en plus marqué. Le score moyen est de 43,07 : la France est donc bien au-dessus de la moyenne. L'Indice de Perception de la Corruption (IPC ou CPI en anglais), est basé sur l'évaluation d'experts et de dirigeants d'entreprises en fonction d'un certain nombre de faits dans le secteur public comme la corruption, le détournement de fonds publics, l'utilisation de la fonction publique à des fins privées, le népotisme dans la fonction publique mais également le fait de s'emparer d'un État ou d'une ville. Comme nous pouvons le visualiser sur la carte ci-dessous, cette année, la Nouvelle Zélande suivie du Danemark sont les pays avec les scores les plus élevés. Concernant les pays où les indices sont les plus faibles il s'agit de la Somalie et du Soudan du Sud avec respectivement 9 et 12.

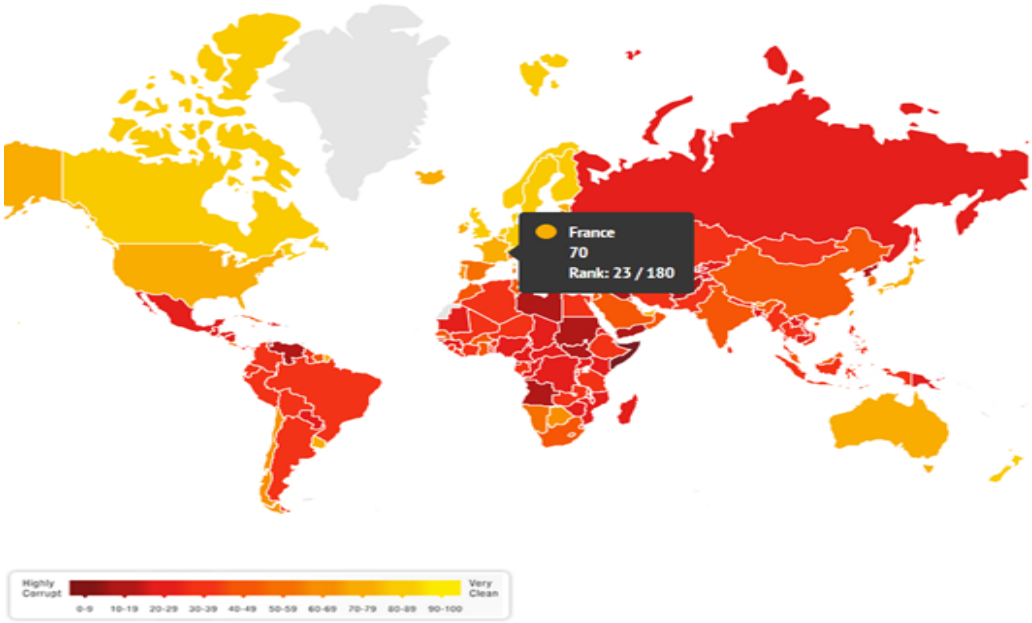

Figure 9 : Carte du Corruption Perception Index (CPI) en 2017 – Transparency International

De plus, avec la mondialisation, notamment pour les groupes présents à l'étranger, l'enjeu de la prévention et de la détection de la corruption est devenu majeur. En effet, la loi prévoit aujourd'hui de lourdes sanctions pénales et financières et qui, généralement, entachent l'image et la réputation des entreprises. Il est donc très important pour les entreprises de se doter d'un programme de « compliance », d'une part pour se protéger, mais également pour protéger toutes ses parties prenantes. Même si l'entreprise est française et qu'elle a des partenaires commerciaux à l'étranger, elle reste responsable, il est donc indispensable d'avoir une vision complète et de maitriser les risques qui peuvent être liés à ces partenaires.

« La mise en place d'un dispositif anti-corruption est la matérialisation, sous la forme de politiques et de procédures, de l'engagement des dirigeants d'une entreprise d'élever à un haut niveau les principes de responsabilité et d'intégrité dans leur entreprise »[20]. La loi Sapin II impose donc à toutes les entreprises françaises (grandes, PME et ETI) mais également aux collectivités territoriales, du moment que leur effectif est supérieur à 500 salariés et que leur chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros, de mettre en place les huit mesures ci-dessous. Ces mesures se retrouvent dans les lignes directrices déterminées par l'AFA. Par rapport au précédent dispositif anti-corruption mis en place par l'OCDE, la loi Sapin II vient renforcer les sanctions pénales car depuis 2000, lorsque la France a adhéré à la convention de l'OCDE, aucune entreprise française n'a été condamnée pour des faits de corruption transnationale alors que certaines ont été condamnées à l'étranger.

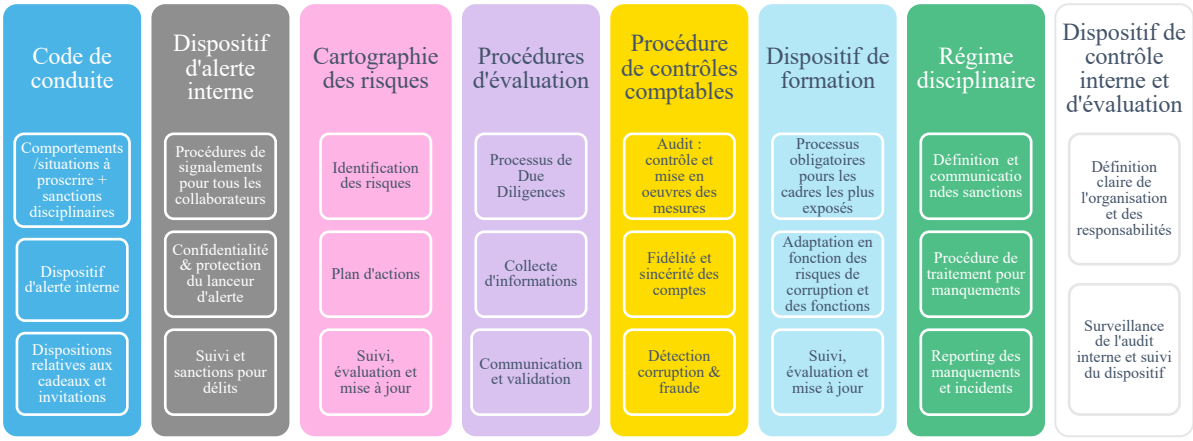

Figure 10 : Les huit mesures de la loi Sapin II – Guide Pratique de Transparency International

L'objectif de cette seconde partie est de déterminer et évaluer quels sont les risques encourus par les entreprises mais également de voir quels sont les dispositifs mis en place et leur efficacité au sein des entreprises.

[20] Guide pratique pour la mise en œuvre des mesures anticorruptions imposées par la loi aux entreprises – Transparency France

2.1) Détermination et évaluation des risques liés à la corruption

Dans un premier temps, l'IFACI détermine le risque comme « un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer sa maîtrise ». Il n'est pas rare que lorsque nous parlons de risques, nous pensons uniquement aux risques financiers. Toutefois des risques non financiers existent tels que des risques d'images, opérationnels, stratégiques, politiques, environnementaux, etc. La gestion des risques dans les entreprises a beaucoup évolué. En effet, on peut voir que l'Entreprise Risk Management (ERM), au travers des référentiels internationaux COSO ERM- Integrating with Strategy and Performance 2017 et ISO 31000:2018, répond aux attentes croissantes des parties prenantes de l'entreprise.

Au niveau international, la moitié des entreprises créent elles-mêmes leur propre référentiel qui prend ses sources dans les deux référentiels existants et permet de l'adapter au secteur d'activité de l'entreprise. Toutefois, ces deux référentiels ne sont pas imposés par la loi et par conséquent n'implique pas une stricte application, mais permettent d'apporter une garantie supplémentaire, notamment aux parties prenantes, sur la qualité d'exécution des processus liés aux risques. L'activité de gestion des risques qui, initialement, était plutôt une activité d'assurance, tend aujourd'hui à se développer vers une activité de prise de décision dans l'entreprise mais également vers une exécution plus intense de la stratégie. Les métiers articulés autour du risque se font donc d'une manière plus large. En effet, il ne s'agit plus uniquement de protéger des actifs mais d'agir sur la réalisation de son objet social.

De manière générale, plus une entreprise est diversifiée dans ses activités, plus les risques auxquels elle est confrontée sont nombreux. Il devient alors essentiel d'avoir une vision des risques, qui se matérialise, généralement, par l'établissement d'une cartographie. Il faut tout de même garder en tête que ce n'est pas parce qu'une entreprise a recours à des prestataires externes, que les risques sont délégués, bien au contraire. Le risque est donc perçu comme un élément qui pourrait empêcher la réalisation des prévisions et par conséquent diminuer le niveau de confiance des parties prenantes dans l'entreprise. La cartographie est un élément clé de conformité. Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises publient leur rapport annuel intégré présentant, en quelque sorte, une cartographie des risques liés à l'entreprise. Le risque est un élément de connexion centrale, ce qui rend l'approche et la structure des entreprises cohérentes en terme stratégique. Il y existe beaucoup de risques liés à la corruption, mais nous allons faire un focus sur les deux risques les plus importants au regard des entreprises et identifiés à l'aide d'un benchmark, à savoir les risques financiers et d'image et de réputation.

2.1.1) Les risques financiers

Les risques financiers pour une entreprise, sont souvent les plus préoccupants. En effet, avant la mise en place de Sapin II, les entreprises savaient qu'elles n'étaient pas exposées à des sanctions financières, en France. Aujourd'hui, les sanctions financières pour délits de corruption sont lourdes, à savoir, au maximum, deux cents mille euros pour les personnes physiques et un million d'euros pour les personnes morales. Par exemple, en 2008, Siemens a payé une amende de 980 millions d'euros, soit 585 millions de dollars destinés à la justice américaine (dont 270 millions pour la SEC) et 395 millions d'euros, pour avoir eu recours à la corruption pour obtenir des contrats, en versant des pots-de-vin estimés à 1,3 millions d'euros.

Tout ce qui est en lien avec les flux financiers dans une entreprise est un risque majeur. Après réalisation d'un benchmark, on peut se rendre compte que peu importe le(s) secteur(s) d'activités de l'entreprise, les parties achats et fournisseurs sont les plus touchées et nous retrouvons souvent des risques de corruption, de trafic d'influence et de favoritisme. Pour les entreprises ayant des filiales à l'étranger, et plus particulièrement dans les pays d'Afrique, elles sont souvent confrontées à des paiements de facilitation, c'est-à-dire lorsqu'un des membres de la douane contraint un salarié d'une entreprise à payer une certaine somme pour entrer sur le territoire.

Par ailleurs, la corruption a un coût : en Europe, la corruption s'élève à 6,3% du PIB européen, soit 990 milliards d'euros. Les risques financiers, liés à la corruption, peuvent aller des paiements de facilitation, en passant par l'extorsion administrative et le pillage du savoir-faire, à la découverte ou la dénonciation de la corruption (notamment avec le dispositif d'alerte interne : whistleblowing, imposé par la loi Sapin II et également avec les différents audits de conformité). Ces risques amènent donc à un problème de transparence.

Au cours du benchmark effectué, la majorité des entreprises ont mis en place, ou sont en cours de modification, pour être en adéquation totale avec Sapin II, des politiques pour les invitations et les cadeaux, dans lesquelles il est noté un seuil à ne pas dépasser. Cela concernera plus particulièrement le service des achats, mais elles sont disponibles et applicables par tous les salariés. La Loi de Sécurité Financière (LSF), qui découle de la loi américaine Sarbanes Oxley (Sox), indique que les entreprises cotées doivent fournir des comptes financiers certifiés. Dans le cas où un montage financier réalisé, pour cacher des faits de corruption, serait découvert, l'entreprise court un risque financier d'une part, mais qui s'étendra vers d'autres risques tels que le risque d'image et de réputation.

2.1.2) Le risque d'image et de réputation

Le risque d'image et de réputation est l'un des risques les plus importants. Il peut être dû à des risques naturels, des risques opérationnels, des risques juridiques, des risques stratégiques et, comme nous l'avons vu, des risques financiers. En effet, les entreprises parlent souvent d'image de marque. L'image et la réputation d'une entreprise ne cessent de se construire et participent à sa valorisation et, selon le cas, à sa cotation boursière. Elle peut facilement être entachée, notamment avec la montée en puissance des réseaux sociaux et des médias, comme par exemple, si une entreprise est condamnée pour des délits de corruption, le temps qui s'écoulera entre la condamnation et la publication aura un fort impact sur l'image de l'entreprise. De plus, si l'image est touchée, les parties prenantes auront moins confiance dans l'entreprise, ce qui engendrera une perte, plus ou moins importante, de chiffre d'affaires. Par ailleurs, le niveau d'attraction des collaborateurs sera moindre. Il est donc essentiel de prendre en compte tous les évènements pouvant affecter la réputation de l'entreprise.

En matière de corruption, si l'entreprise ou un des collaborateurs corrompent un agent public pour obtenir un avantage, comme par exemple obtenir un marché, si la corruption se fait au sein de l'entreprise, c'est-à-dire entre deux collaborateurs pour par exemple « acheter » son silence suite à un délit de corruption, ou encore si l'entreprise est accusée par un concurrent de corruption, l'image et la réputation de l'entreprise peuvent fortement être impactées ce qui peut entraîner la perte du/des marché(s).
Dans certaines entreprises, une cartographie dédiée spécifiquement à la corruption a été mise en place, avant l'arrivée de la loi Sapin II, en plus de la cartographie générale des risques. Nous pouvons prendre l'exemple de l'effondrement de Rana Plaza, au Bangladesh en 2013, qui était une usine de textile et qui était destinée à être un centre commercial sur six étages et non pas une usine. Les propriétaires du terrain ont donc eu, illégalement, la permission de transformer ce centre commercial en usine de dix étages. Dans ce cas, une entreprise n'est pas directement visée, puisqu'il s'agit d'un fournisseur, mais le rapprochement entre cette usine et les marques telles que Gap, H&M, Mango, etc. a rapidement été fait. Par conséquent, leur réputation a été atteinte et leur responsabilité sociale engagée.

La réputation et l'image d'une entreprise ne dépendent donc pas seulement de cette dernière, mais de toutes les parties prenantes identifiées. Pour afficher une image positive, les entreprises, notamment les grands groupes, mettent à disposition directement sur leur site interne leur politique RSE dans lequel leurs engagements, résultats et actions menées (en relation avec les enjeux de développement durable) au cours de l'année sont présents.

2.1.3) Clusters des risques de corruption

Au travers des deux principaux risques expliqués ci-dessus, nous pouvons voir que, finalement, tous les risques sont liés. Nous allons donc voir quelles sont les principales causes (facteurs de risques) et conséquences (impacts) identifiées et quels sont les dispositifs de contrôle en place (bonnes pratiques) pour certains des dispositifs anti-corruption prévus par la loi Sapin II et au travers des entretiens réalisés dans le cadre d'un benchmark.

2.1.3.1) Code de conduite

Le code de conduite est la première mesure imposée par la loi Sapin II. Ce dernier définit et illustre les différents types de comportements à proscrire et est, généralement, intégré au règlement intérieur. Il recueille les engagements et les principes de l'entreprise en matière de délits de corruption. Il peut également être trouvé dans les entreprises sous le nom de politique anti-corruption.

Principales causes identifiées :

- Absence du code de conduite/de la politique anti-corruption ;
- Absence de cohérence entre le code de conduite et les valeurs de l'entreprise ;
- Absence de communication et de diffusion du code de conduite aux collaborateurs et parties prenantes ;
- Absence de mise à jour suite à l'évolution du dispositif anti-corruption (notamment de la cartographie des risques) ;
- Absence d'identification et de description des situations et comportements à proscrire ;
- Absence de description des sanctions encourues en cas de non-respect de la politique anti-corruption/ du code de conduite.

Conséquences possibles :

- Corruption (y compris favoritisme) dû au manque de précisions du code de conduite/ de la politique anti-corruption ;
- Trafic d'influence ;
- Sanctions financières ;
- Image et réputation

Bonnes pratiques :

- Formalisation du code de conduite/ de la politique anti-corruption ;
- Diffusion de la politique anti-corruption/du code de conduite à l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes et du principe de « tolérance zéro » ;
- Création de fiches anti-corruption : résumer l'essentiel de chaque dispositif ;
- Organisation de réunions autour du code de conduite/ de la politique anti-corruption ;
- Lettre d'engagement contre la corruption signée par tout le COMEX ;
- Vérification du dispositif par des revues de compliance ;
- Définition claire de la corruption et du trafic d'influence ;
- Pour les groupes internationaux, le code de conduite doit être traduit et applicable dans les pays concernés.

2.1.3.2) Cartographie et analyse des risques

La cartographie des risques de corruption est réalisée, généralement, en fonction des secteurs d'activité et des zones géographiques. Elle permet d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques d'exposition de l'entreprise à la corruption en fonction de la probabilité et de l'impact que ces derniers peuvent avoir sur l'entreprise.

Principales causes identifiées :

- Absence de formalisation de la cartographie des risques dédiée à la corruption ;
- Absence de mise à jour de la cartographie ;
- Absence d'exhaustivité et de précision des risques ;
- Non-identification des activités et des acteurs exposés aux principaux risques de corruption ;
- Absence d'évaluation (en termes d'impact et de probabilité) des principaux risques de corruption ;
- Absence de hiérarchisation des risques de corruption.

Conséquences possibles :

- Corruption ;
- La cartographie des risques de corruption établie n'est pas en adéquation avec les activités de l'entreprise ;

- L'entreprise n'a pas les ressources (humaines et financières) nécessaires pour déployer son dispositif anti-corruption ;
- Sanctions financières ;
- Juridique ;
- Image et réputation.

Bonnes pratiques :

- Planifier, formaliser et valider (par le Codir) des actions pour atténuer les principaux risques de corruption identifiés ;
- Effectuer un reporting régulier par le Compliance Officer au Codir ;
- Prendre en compte toutes les parties prenantes dans l'évaluation des risques ;
- Prendre en compte des éléments pertinents (ex : indice de perception de la corruption, pratiques locales, etc.) ;
- Mettre à jour régulièrement la cartographie ;
- Compte rendu de réunion du Codir validant les décisions prises ;
- Vérifier que les principaux risques de corruption sont repris dans la cartographie globale de l'entreprise.

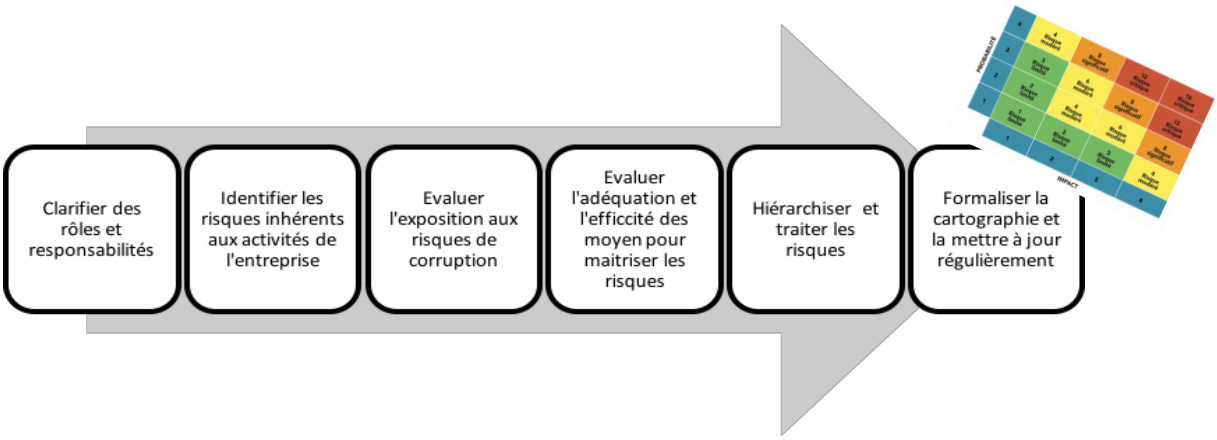

Figure 11 : Méthodologie de la cartographie des risques recommandations de l'AFA

2.1.3.3) Cadeaux et invitations

Les différentes politiques cadeaux et invitations sont mises en place pour tous les collaborateurs de l'entreprise et ses filiales, et en particulier les fonctions achats et les parties prenantes. Ces politiques permettent de protéger l'entreprise (y compris les collaborateurs) de toutes formes de corruptions et des conséquences liées à la corruption comme par exemple les risques financiers, juridiques et d'images.

Principales causes identifiées :

- Absence de formalisation des politiques cadeaux et invitations;
- Absence de précision des seuils pour chaque item ;
- Absence de communication concernant les règles et les seuils acceptables pour des invitations et des cadeaux (fait à un tiers ou reçu par un tiers) ;
- Absence de double validation en cas de dépassement de seuil ;
- Absence de formation ;
- Comportement non éthique ;
- Absence de précision des invitations (ex : repas, divertissement, etc.).

Conséquences possibles :

- Corruption ;
- Trafic d'influence ;
- Sanctions financières ;
- Image et réputation ;
- Fraude.

Bonnes pratiques :

- Déclaration de cadeaux ou d'invitations dans un logiciel dédié ou une feuille Excel pour garder une trace ;
- Mettre en place une double validation en cas de dépassement de seuils (ex : par le manager et compliance officer) : séparation des tâches ;
- Définir avec précision et exhaustivité les cas acceptables et non acceptables pour l'acceptation d'un cadeau ou repas ;
- Communiquer sur pratiques tolérables et celles qui ne le sont pas ;
- Vérifier que les politiques de l'entreprise soient en ligne avec les pratiques locales.

2.1.3.4) Parrainages et dons

Le parrainage est le fait de soutenir une entreprise, généralement de manière financière, les grandes marques et les évènements. En contrepartie, l'entreprise qui est le parrain attend des retombées, notamment en termes d'image et de notoriété. Les parrainages peuvent se faire de plusieurs façons comme par exemple auprès de joueurs de football, dans des évènements

prestigieux en France ou à l'étranger, etc. Le parrainage est donc une action marketing et commerciale (notamment par la publicité).
Les dons sont, en revanche, versés à des fins caritatives en rapport avec la responsabilité sociale de l'entreprise. Aucune contrepartie n'est attendue du donateur. Les dons peuvent être de toutes natures (financier, matériel, etc.).

Principales causes (facteurs de risques) :

- Absence des politiques parrainages et dons ;
- Absence de formation et de communication ;
- Conflits d'intérêts ;
- Comportements non éthiques ;
- Invitations en décalage avec les valeurs de l'entreprise ;
- Absence de contrôle et de traçage des dons et parrainages ;
- Dons ou parrainages faits dans le but d'avoir une bonne réputation et qui ne tiennent pas compte de la politique RSE.

Conséquences possibles :

- Corruption ;
- Sanctions financières ;
- Image et réputation ;
- Redressement fiscal ;
- Trafic d'influence.

Bonnes pratiques :

- Mettre en place des formations en e-learning ou en présentielles pour les personnes les plus exposées ;
- Utiliser le dispositif d'alerte interne ;
- Mettre en place une procédure d'attribution des dons (seuils, bénéficiaires, etc.) ;
- Mettre en place un système de traçage de dons ;
- Formaliser les règles concernant le partenariat et les dons ;
- Établir une séparation des tâches : mettre en place une double validation des dons et parrainages.

2.1.3.5) Paiements de facilitation et extorsion

Comme expliqué dans la première partie, les paiements de facilitation et les extorsions sont de la corruption. Beaucoup d'entreprises y ont recours, soit parce qu'elles n'ont pas le choix et que leurs collaborateurs sont en danger, soit parce que c'est une pratique locale.

Principales causes identifiées :

- Absence de formation et de communication autour de ces thèmes ;
- Conflits d'intérêts ;
- Comportement non éthique ;
- Cultures locales : des officiels demandent de l'argent pour entrer sur le territoire et peuvent aller jusqu'à menacer l'entreprise ;
- Instabilité géopolitique.

Conséquences possibles :

- Corruption : notamment par des pots de vin à des personnes publiques/politiques ;
- Sanctions financières ;
- Distorsion ;
- Financement du terrorisme ;
- Image.

Bonnes pratiques :

- Établir les due diligences des partenaires ;
- Sensibiliser et communiquer avec les collaborateurs autour de ces sujets ;
- Vérifier la situation géopolitique du pays en question ;
- Établir un système de séparation des tâches entre les paiements et les contrôles de ces paiements ;
- Établir un accès limité aux comptes et à la caisse de l'entreprise.

Les fiches de risques que nous venons de voir, ci-dessus, permettent, d'une part de reprendre la deuxième ligne directrice de l'AFA et la quatrième mesure de la loi Sapin II, qui correspond à l'évaluation des risques de corruption et d'autre part, de voir comment les entreprises intègrent ces risques et mettent en place leurs dispositifs pour les maitriser.

2.2) Prévention et détection de la corruption

Après avoir réalisé un benchmark auprès de plusieurs secteurs d'activités, de manière générale, les entreprises ont bien identifié leurs risques, et ont établi une cartographie des risques spécifiques à la corruption. Nous verrons tout au long de cette deuxième partie des clusters de risques liés à la prévention et à la détection de la corruption. L'objectif dans cette seconde partie est, qu'au travers d'un benchmark et de recherches, nous puissions comprendre comment les entreprises prennent en compte les dispositifs de prévention et de détection de la corruption au sein de leur organisation. L'une des étapes les plus importantes, notamment pour les entreprises, dans la lutte anti-corruption, est de prévenir de la corruption (par différentes mesures).

Au cours des missions d'audit en lien avec la corruption (généralement des audits de conformité), les auditeurs font des recommandations en rapport avec les risques (impact et probabilité) évalués au début de chaque mission dans le but de diminuer ou maintenir ces risques. C'est ensuite aux commanditaires de la mission de décider de :

- *Réduire* les risques en mettant en place les recommandations faites par les auditeurs concernant la prévention et le contrôle des risques de corruption. De plus, l'application du programme anti-corruption, en ligne avec la loi Sapin II, permet également de réduire ces risques.
- *Accepter* les risques : dans le cas de corruption, l'acceptation des risques est rare. Elle se fait généralement si une personne appartenant à l'entreprise est menacée.
- *Supprimer* les risques : pour cela, il faut arrêter l'activité sur le territoire où la corruption est forte. En effet, au travers d'un benchmark, une majorité des entreprises déploie le dispositif anti-corruption selon leur situation géographique, notamment grâce à l'indice de perception de la corruption de Transparency International. Toutefois, l'arrêt d'une activité se fait plus rare qu'il y a quelques années, surtout depuis la loi Sapin II.

Il est important de rappeler que, dans le cadre de la loi Sapin II, il n'est pas possible pour une entreprise de parler de transfert de risques. En effet, l'entreprise doit connaitre tous ses partenaires (par le processus de due diligences), et en cas d'implication d'une de ses parties prenantes dans une affaire de corruption, elle devra apporter la preuve qu'elle n'en était pas informée, sinon elle sera reconnue comme responsable.

2.2.1) Les dispositifs relatifs aux conflits d'intérêts

Le conflit d'intérêts est défini pour la première fois par la loi du 11 octobre 2013 comme *«* toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencée l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction *»*. Contrairement aux autres lois que l'on peut trouver en Allemagne, Danemark, Suède ou encore aux États-Unis (GRECO, Rapport du Quatrième Cycle d'Évaluation), la France est la seule à définir la possibilité d'un conflit public-public.

En d'autres termes, le conflit d'intérêts, en entreprise, est le fait de satisfaire en priorité ses intérêts personnels avant ceux de l'entreprise, ce qui entraine une contradiction dans l'exercice de l'activité professionnelle. Cette loi a fait suite à de nombreux scandales sur les conflits d'intérêts notamment les affaires Bettencourt et Médiator qui sont les plus connues. Aujourd'hui, c'est l'AFA avec la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) qui recouvre cette thématique notamment pour les personnes dites « publiques ».

Pour mieux comprendre, prenons un exemple : en juin 2017, des actionnaires d'un constructeur automobile demandent à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) une enquête pour « potentiels » conflits d'intérêts dans la récente alliance entre Nissan et Renault. En effet, les actionnaires veulent savoir si le fait que Renault ait fait une alliance avec Nissan puisse porter atteinte à leurs droits. Un des problèmes serait qu'il y a un manque de transparence quant à la gouvernance d'entreprise mais également le fait que Carlos Ghosn soit le seul à présider les deux entreprises, ce qui peut amener à des conflits d'intérêts.

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, le conflit d'intérêts est à la fois une typologie de fraude mais peut également entrainer des faits de corruption. De plus, les conflits d'intérêts peuvent amener à des conséquences plus ou moins graves : atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise, risques financiers et poursuites judiciaires.

Il est difficile d'établir une liste exhaustive des comportements considérés comme étant liés au conflit d'intérêts, c'est pourquoi il est important pour les entreprises de faire de la prévention sur ce sujet. L'exemple, cité ci-dessus, montre bien que lorsqu'il y a un problème de transparence, il y a un enjeu majeur concernant les conflits d'intérêts. En effet, le principe de transparence dans une entreprise repose sur l'obligation d'informations, notamment en mettant en avant la possible interférence entre un intérêt personnel et social.

De plus, il faut savoir que la prévention des conflits d'intérêts est une des missions du conseil d'administration. Il est donc essentiel de tenir compte des trois notions clés : indépendance, impartialité et objectivé.

2.2.1.1) Cluster des risques de conflit d'intérêts

Le conflit d'intérêts peut être défini comme une situation où les intérêts de l'entreprise sont confrontés aux intérêts personnels d'un collaborateur. Ces derniers peuvent influencer les fonctions de son activité professionnelle. Le conflit d'intérêts n'est pas considéré comme une infraction mais peut amener à des situations de fraudes, de détournements et de corruption. En d'autres termes, celui-ci peut amener à remettre en question la neutralité et l'impartialité de la personne dans l'exercice de sa fonction. C'est donc la confrontation des intérêts d'une personne physique avec ceux d'une personne morale.

Principales causes identifiées :

- Aucune information n'est remontée concernant les conflits d'intérêts ;
- Aucune procédure n'est mise en place ;
- Absence de formation et de sensibilisation ;
- Aucune de communication réalisée sur ce sujet ;
- Comportement non éthique ;
- Pressions (internes et externes) ;
- Réaction tardive de la part de l'entreprise.

Conséquences possibles :

- Corruption ;
- Trafic d'influence ;
- Sanctions financières ;
- Image et réputation.

Bonnes pratiques :

- Mettre en place un dispositif de remontée des informations ;
- Mettre en place un outil de déclaration des conflits d'intérêts ;
- Nominer un responsable éthique ;
- Créer des formations incluant des exemples pour que tous les collaborateurs puissent comprendre ;

- Communiquer les règles et la politique concernant les conflits d'intérêts ;
- Utiliser le dispositif d'alerte interne ;
- Faire un processus de due diligence.

2.2.1.2) La gestion des conflits d'intérêts

Comme nous pouvons le voir au travers du benchmark réalisé dans le cadre de ce mémoire, la majorité des entreprises interrogées prennent en compte la notion de conflit d'intérêts. Il peut être potentiel ou réel. Dans le premier cas, cela signifie que celui-ci n'est pas avéré, et que la personne susceptible d'être en conflit se pose la question si par exemple, elle est dans une situation où à la fois elle est salariée de l'entreprise et actionnaire dans une entreprise avec laquelle son entreprise travaille. Dans le second cas, des mesures doivent être prise en commençant par en parler avec son manager ou un compliance officer (ou fonction similaire) de l'entreprise.

La Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) est l'autorité compétente en la matière et a pour but de renforcer les dispositifs de prévention notamment en effectuant des contrôles sur les principaux responsables politiques et administratifs. Des sanctions sont prévues pour le non-respect de transparence. Il est souvent évoqué la notion de conflit d'intérêts lorsqu'une entreprise est en lien avec un agent public. Toutefois, même si elle est plus rare, la relation privé-privé peut amener à des situations de conflits d'intérêts. Les situations les plus présentes et amenant à des délits de corruption sont l'octroi de mandats et de subventions. Pour pouvoir maitriser le conflit d'intérêts, les entreprises doivent suivre les quatre étapes ci-dessous.

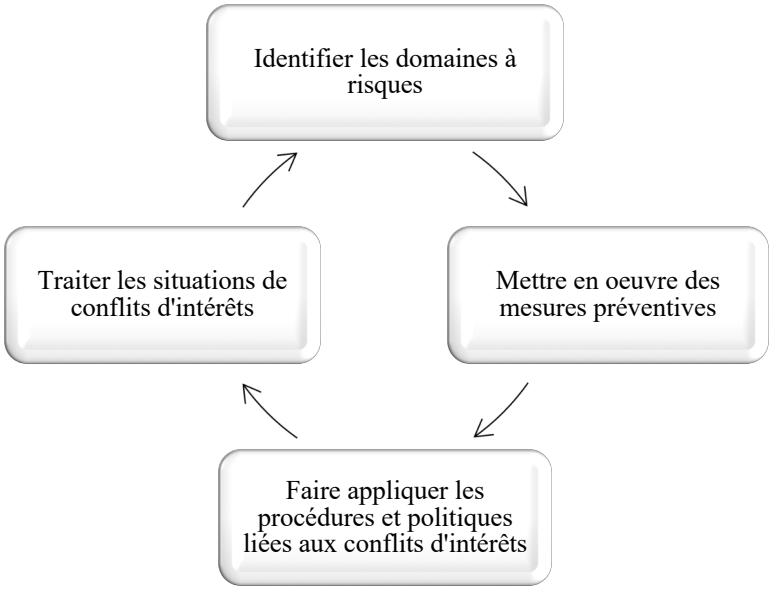

Figure 12 : Les étapes nécessaires à la gestion des conflits d'intérêts

De manière générale, les domaines identifiés comme étant risqués (selon l'OCDE[21]) et pouvant amener à des conflits d'intérêts sont :

- le cumul d'emplois et toutes activités considérées comme accessoires ;
- le fait d'obtenir des informations confidentielles qui ont un caractère privilégié ;
- tout ce qui est lié aux contrats (de la réalisation à l'application) où la séparation des tâches est un élément indispensable entre les différentes phases (réalisation, négociation, gestion, et mise en application) ;
- les cadeaux et invitations (dont nous avons vu le cluster des risques dans la partie précédente), et tous types d'avantages ;
- la nomination d'un agent public en tant qu'administrateur dans une entreprise ;
- le « pantouflage », c'est-à-dire le fait de quitter une fonction publique pour un poste dans le domaine privé (cf. partie 1), souvent pour exercer une activité commerciale. C'est généralement des cadres supérieurs qui ont un pouvoir de décision ou qui y participent.

Au travers du benchmark réalisé, il est possible de voir que toutes les entreprises ayant répondues, quelque que soit leur activité, tiennent compte du risque de corruption lié aux conflits d'intérêts. Elles sont donc conscientes que ces risques existent, à des niveaux différents, au sein de leur entité et essayent de s'en prémunir notamment en raison de conséquences directes sur leur image ainsi que sur la confiance des parties prenantes.

Plus le niveau de l'éthique est élevé dans une entreprise, moins des situations de conflits d'intérêts se présenteront (même s'il est difficile, voire impossible, d'avoir une entreprise où aucun conflit d'intérêts n'est présent). En effet, les collaborateurs sont tout de même sensibles à l'éthique car cela renvoie directement à l'image de leur entreprise. La pratique de plusieurs activités peut amener une personne à se retrouver « coincer » entre deux de ses activités, c'est une des raisons pour laquelle il existe des clauses spécifiques dans les contrats de travail. En général, à l'arrivée d'un nouveau collaborateur, l'entreprise lui demande de signer un document qui l'interdit de pratiquer une activité contraire à son activité professionnelle. En ce qui concerne les cadeaux et les invitations, il est plus difficile d'appréhender cette notion car il faut déterminer ce qui est d'usage « courant » et ce qui n'est pas acceptable.

[21] Recommandation du conseil sur les lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public – Juin, 2003

Il est de plus en plus courant de trouver des politiques cadeaux et invitations dans les entreprises dans lesquelles des seuils sont généralement définis pour savoir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Dans le but de gérer les situations de conflits d'intérêts, plusieurs éléments sont mis en place.

2.2.1.2.1) La charte ou le code de déontologie

Toujours dans le rôle de prévention de la corruption, les entreprises mettent en place un code de déontologie. Le code ou la charte de déontologie, est un document qui permet de fonder les bases des relations entre les collaborateurs eux-mêmes, mais également entre les collaborateurs et les clients ainsi que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.
document n'est pas obligatoire au sein de l'entreprise mais permet d'afficher la responsabilité sociale ainsi que l'engagement sur de cette dernière sur le plan éthique. Il met en avant les règles et principes que l'entreprise doit appliquer et respecter dans son domaine d'activité en matière de conduite d'entreprise. Le code de déontologie va de pair avec un programme de Compliance. En effet, la fonction de « compliance officer » ou similaire s'est beaucoup développée dans les entreprises durant ces dernières années. Un de leurs rôles au sein de l'entreprise est d'accompagner les collaborateurs en cas de questions et/ou de doutes, notamment sur les sujets relatifs à la corruption : c'est un référent en matière de lutte contre la corruption.

Par exemple, si un collaborateur a reçu un cadeau de la part de son fournisseur, mais ne sait pas s'il peut l'accepter, il peut demander au compliance officer qui analysera la situation afin de répondre au mieux. Dans certaines entreprises, les compliance officers sont également en charge de la mise en place des huit mesures de Sapin II. Pour les grandes entreprises avec des filiales à l'étranger, les compliance officers du groupe sont en charge d'établir de manière « générale » les documents et tous supports en lien avec la corruption, pour qu'ensuite les compliance officers de chaque zone (Europe, MEA, APAC, etc.) puissent déployer ses supports au sein des entités en fonction de leurs spécificités.

L'objectif est de déployer ces supports en les adaptant. Selon une récente étude réalisée par Optimind De Gaulle Fleurance & Associés de mai 2018, 80% des entreprises, qu'ils ont interrogées, ont mis en place un compliance officer dans leur entreprise depuis l'arrivée de la loi Sapin II car ils considèrent que c'est un pilier de la stratégie. De manière générale, il est mentionné dans ce code tous les principes et règles déontologiques comme la déclaration d'avantages (matériel, monétaire, etc.), la déclaration de conflits d'intérêts (potentiels ou réels)

et notamment tout ce qui concerne le respect et l'intégrité de toutes les parties prenantes. Ce code de déontologie est souvent accompagné d'un code de conduite ainsi que d'un règlement intérieur (qui sont désormais obligatoires avec la loi Sapin II). De plus en plus d'entreprises marquent leur volonté de mettre en place des programmes de déontologie et de conformité afin de pouvoir montrer leurs responsabilités éthiques et sociales. Ces programmes se construisent donc autour de plusieurs supports et avec plusieurs acteurs.

2.2.1.2.2) Le dispositif de formations et de sensibilisation

L'une des mesures de prévention des conflits d'intérêts mais également de la prévention de la corruption dans sa généralité, est la mise en œuvre de formations dédiées à chaque sujet. En effet, la sixième mesure de la loi Sapin II impose aux entreprises de former, en priorité, les cadres et les collaborateurs les plus exposés aux risques de corruption. Les formations doivent être continues, pragmatiques et pédagogiques, adaptées à l'exposition aux risques de corruption et évolutives.

Principales causes identifiées :

- Absence de session de formations sur la prévention de la corruption ;
- Absence de suivi des formations ;
- Absence de mesure des connaissances acquises ;
- Aucune formation spécifique pour les personnes « exposées » aux risques ;
- Absence de support formalisé et daté ;
- Seuls les collaborateurs, tels que les fonctions supports (qui ne sont pas les personnes les plus exposées), ont suivi la formation.

Conséquences possibles :

- Corruption ;
- Manque de compétences dues au manque de formations ;
- Sanctions financières ;
- Image et réputation.

Bonnes pratiques :

- Faire une communication spécifique pour les nouveaux collaborateurs ;
- Communiquer (ex : via intranet) sur les sessions de formations avec l'ensemble des collaborateurs ;
- Faire un tableau de bord pour le suivi de la réalisation des formations par les collaborateurs, avec un indicateur du taux de formations (type de formation, population, etc.) ;
- Établir un document d'analyses d'efficacité des sessions de formations (ex : questionnaire de satisfaction) ;
- Faire un compte rendu des réunions sur les constats et résultats des analyses pour les intégrer dans les actions à venir ;
- Faire des supports datés (ex : présentation PowerPoint) pour garder une preuve ;
- Établir une feuille de présence pour les sessions de formations ou tout autre registre permettant de prouver que les collaborateurs ont participé aux sessions de formations ;
- Mettre en place des formations régulières et adaptées selon les cibles/ zones de risques.

Cette mesure peut paraître simple à mettre en œuvre, mais au travers du benchmark réalisé, nous pouvons constater que c'est souvent un dispositif qui est en cours de mise en place. En effet, dans certaines entreprises des dispositifs existaient déjà mais ont été mis à jour avec des formations destinées aux personnes les plus exposées, notamment les personnes en lien avec l'activité achats de l'entreprise, selon le benchmark réalisé. Le dispositif de formation est un point clé de cette nouvelle loi. Aujourd'hui, beaucoup de ces formations se font via e-learning et sont généralement suivies par les managers afin d'être en parfaite conformité avec les principes et règles de l'entreprise.

Le dispositif de formation est un outil essentiel pour les conflits d'intérêts mais pas seulement. Les formations permettent de bien comprendre comment appliquer, de manière générale, les règles et principes d'une entreprise. Nous avons évoqué, dans une précédente partie, les risques financiers et notamment les invitations et les cadeaux.

De ce fait, des entreprises ont mis en place des formations pour ce point. Toujours dans le but d'être en conformité avec les règles affichées par l'entreprise, depuis la loi Sapin II, certaines entreprises délivrent des certificats à chaque collaborateur, lorsque ce dernier a réalisé la/les

formation(s), en lien avec la lutte anti-corruption, il obtient alors un certificat lui permettant de prouver qu'il a effectué cette formation.

Au travers du benchmark effectué, nous avons pu constater que les conflits d'intérêts étaient présents dans tous les secteurs d'activités. De ce fait, les entreprises sont en cours de mise en œuvre de dispositifs pour essayer de limiter ces conflits, car il n'est, pour le moment, pas possible de les enrayer complètement, au vu de certaines pratiques locales dans certains pays. Les conflits d'intérêts sont donc un des points majeurs pour la prévention de la corruption.
Un second point essentiel, à la prévention de la corruption, concerne les atteintes à la probité que nous allons expliquer plus en détails dans la partie suivante.

2.2.2) Les dispositifs relatifs aux atteintes à la probité

La loi Sapin II peut se définir sous trois volets dont un lié aux manquements à la probité. Tout d'abord, la probité peut se définir comme la « qualité de quelqu'un qui observe parfaitement les règles morales, qui respecte scrupuleusement ses devoirs, les règlements, etc.»[22] La notion de probité est donc fortement liée à celle d'intégrité, mais également aux termes de déontologie, conformité, éthique et moral.

Lorsqu'on parle de manquements au devoir ou d'atteintes à la probité c'est que l'on a commis une ou plusieurs des infractions suivantes :

- la concussion qui est définie à l'article 432-10 du code pénal par le fait qu' « une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, de recevoir, exiger ou ordonner de percevoir à titre de droits ou contributions, impôts ou taxes publics, une somme qu'elle sait ne pas être due, ou excéder ce qui est dû, est puni de cinq ans d'emprisonnement et d'une amende de 500 000 EUR, dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction ». En d'autres termes, cela signifie que si une personne publique, notamment un fonctionnaire, abuse de son pouvoir et demande de percevoir de l'argent de manière illicite (contributions, excédents d'impôts) alors elle sera punie par la loi.

- la corruption et le trafic d'influence, commis par des personnes publiques, sont un point que nous avons déjà défini dans la première partie de ce mémoire. Le trafic d'influence

[22] Dictionnaire Le Larousse, version internet

est défini par l'article 433-2 du code pénal comme le fait que « quiconque, de solliciter ou d'agréer(…), des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour lui-même ou pour autrui, pour abuser ou avoir abusé de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable » et est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 500 000 EUR. Le trafic d'influence est souvent assimilé à la corruption car ce sont des infractions proches. C'est donc un délit qui consiste à recevoir de l'argent en échange de faveur par des personnes influentes. C'est une des formes les plus connues de la corruption ;

- la prise illégale d'intérêts est définie principalement par l'article 432-12 du code pénal par le fait qu'« une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public ou par une personne investie d'un mandat électif public, de prendre, recevoir ou conserver, directement ou indirectement, un intérêt quelconque dans une entreprise ou dans une opération dont elle a, au moment de l'acte, en tout ou partie, la charge d'assurer la surveillance, l'administration, la liquidation ou le paiement, est punie de cinq ans d'emprisonnement et d'une amende de 500 000 EUR, dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction ». L'article 432-13 du code pénal indique qu'un membre du gouvernement, d'une autorité administrative indépendante ou d'une autorité publique indépendante (ex : fonctionnaire, militaire, etc.) peut être puni de trois ans d'emprisonnement et d'une amende de 200 000 EUR, s'il avait pour fonction d'assurer la surveillance ou le contrôle d'une entreprise privée ou de conclure des contrats avec une entreprise privée. La prise illégale d'intérêts est donc le fait qu'un élu puisse, en utilisant ses fonctions, obtenir un avantage personnel.

- la soustraction et le détournement de biens sont définis principalement par l'article 432-15 du code pénal comme le fait qu' « une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public, (…) de détruire, détourner ou soustraire un acte ou un titre, ou des fonds publics ou privés, (…) qui lui a été remis en raison de ses fonctions ou de sa mission, est punie de dix ans d'emprisonnement et d'une amende de 1 000 000 EUR, dont le montant peut être porté au double du produit de l'infraction ». L'article 432-16 complète cette définition en précisant que s'il s'agit d'une négligence de la personne alors elle sera punie d'un an emprisonnement et de 15 000 EUR d'amende ;

- les atteintes à la liberté d'accès et à l'égalité des candidats dans les marchés publics et les contrats de concession, sont définies par l'article 432-14 du code pénal : « est puni de deux ans d'emprisonnement et d'une amende de 200 000 EUR, dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction, le fait par une personne dépositaire de l'autorité publique (…) ou par toutes personnes agissant pour le compte de l'une de celles susmentionnées de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les contrats de concession ».

- Le favoritisme que nous avions déjà évoqué dans la première partie est déterminée à l'article 432-14 comme le « fait par une personne dépositaire de l'autorité publique ou chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public ou exerçant les fonctions de représentant, administrateur ou agent de l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics, des sociétés d'économie mixte d'intérêt national chargées d'une mission de service public et des sociétés d'économie mixte locales ou par toute personne agissant pour le compte de l'une de celles susmentionnées de procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les délégations de service public ». Cette infraction est punie de deux ans d'emprisonnement et 30 000 EUR d'amende. En d'autres termes, le favoritisme est le fait pour une personne publique de donner des avantages simplement par faveur, et non par mérite.

Pour maitriser les risques dus aux manquements du devoir de probité, il est nécessaire de pouvoir les détecter, c'est pour cela que des dispositifs au sein des entreprises doivent être mis en place. Depuis la mise en œuvre de la loi Sapin II, c'est l'AFA qui est en charge de détecter les atteintes à la probité accompagnée de la HATVP. En effet, la détection de la corruption est un point majeur de la loi Sapin II. Comme nous l'avons vu précédemment, l'AFA remplace le SCPC qui, dans son rapport de 2015, a fait, en quelque sorte, un « état des lieux » des atteintes à la probité en France, en 2014, puis l'AFA, qui a récemment sorti son premier rapport, a mis à jour les chiffres concernant les atteintes à la probité.

Grâce au graphique ci-dessous, réalisé avec les données publiées par l'AFA, il est possible de voir que contrairement au nombre de personnes mises en cause dans des procédures, très peu ont fait l'objet de poursuites, environ 4%. D'autre part, très peu de condamnations ont été prononcées, soit 3%.

Les chiffres ci-dessous montrent donc bien les lacunes que rencontre la France en matière de poursuites et condamnations. Entre dernier rapport du SCPC de 2015 et celui de l'AFA de 2017, le nombre d'affaires liées aux manquements à la probité est passé de 706 affaires à 758, soit une augmentation de 7%. En 2014, seulement 257 affaires ont pu être poursuivies contre 341 en 2016. Le taux de réponse pénale a également augmenté entre 2014 et 2016 en passant de 89% à 90,3%.

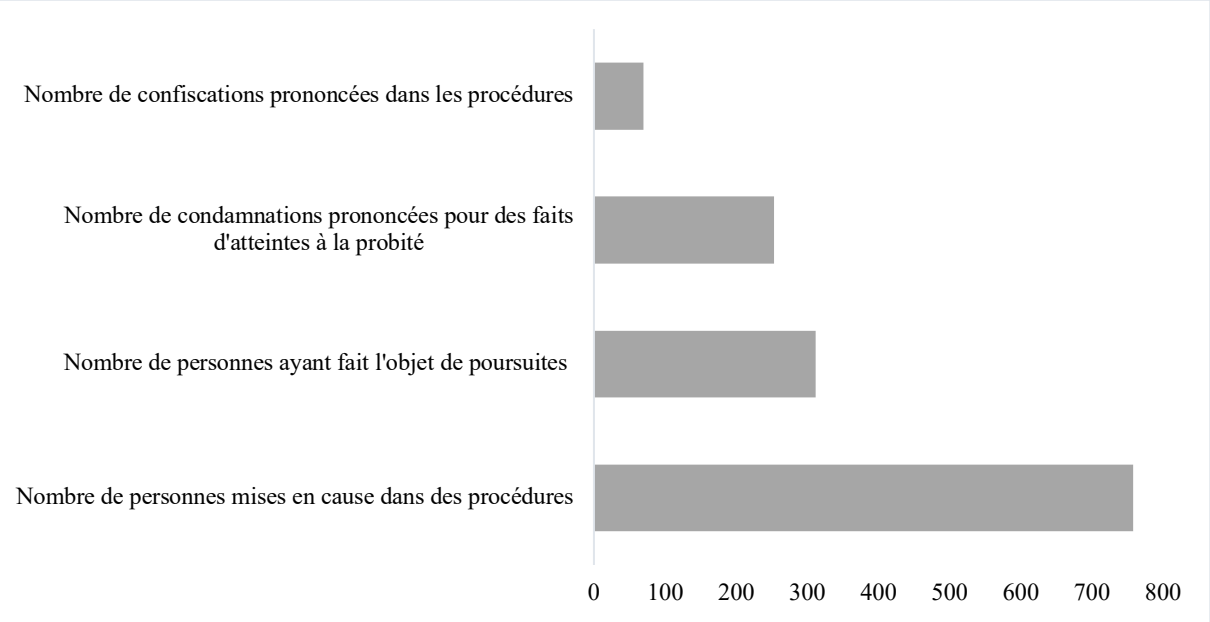

Figure 13 : Traitement des affaires liées aux atteintes à la probité – Rapport Annuel AFA 2017

Si les affaires sont considérées comme étant « poursuivables » alors il y a plusieurs possibilités :

- elles donnent lieu à des poursuites au tribunal : le nombre d'affaires poursuivies a faiblement diminué entre 2014 et 2016, de 45% à 40% ;
- elles permettent une ouverture judiciaire : entre 2014 et 2016, le nombre d'ouverture judiciaire est resté quasiment identique de 30% à 31% ;
- elles offrent la possibilité d'une alternative : en 2016, le recours à une alternative a été de 27% contre 24% en 2014, soit en légère hausse.

Par ces différents chiffres, il est possible de constater qu'entre 2014 et 2016, les affaires liées aux manquements à la probité ne sont toujours pas maitrisées mais, toutefois, ces dernières sont de plus en plus poursuivies et mieux réparties. En effet, ces évolutions sont donc favorables et il est possible de remarquer que la diminution des poursuites au tribunal a été remplacée par une ouverture judiciaire et/ou une alternative. Ces lacunes, en terme de traitement judiciaire, des affaires liées aux atteintes à la probité, ont donc amené la France à déployer de nouveaux dispositifs, tels que la loi Sapin II et sa nouvelle agence, l'AFA.

Regardons à présent, un peu plus en détail, les personnes ayant fait l'objet de poursuites. Le graphique ci-dessous, montre bien que les personnes ayant fait l'objet de poursuites en 2016, sont majoritairement liées à des faits de corruption. On peut remarquer ici, que le favoritisme n'est pas mentionné car cette infraction n'est pas majoritaire concernant les manquements au devoir de la probité.

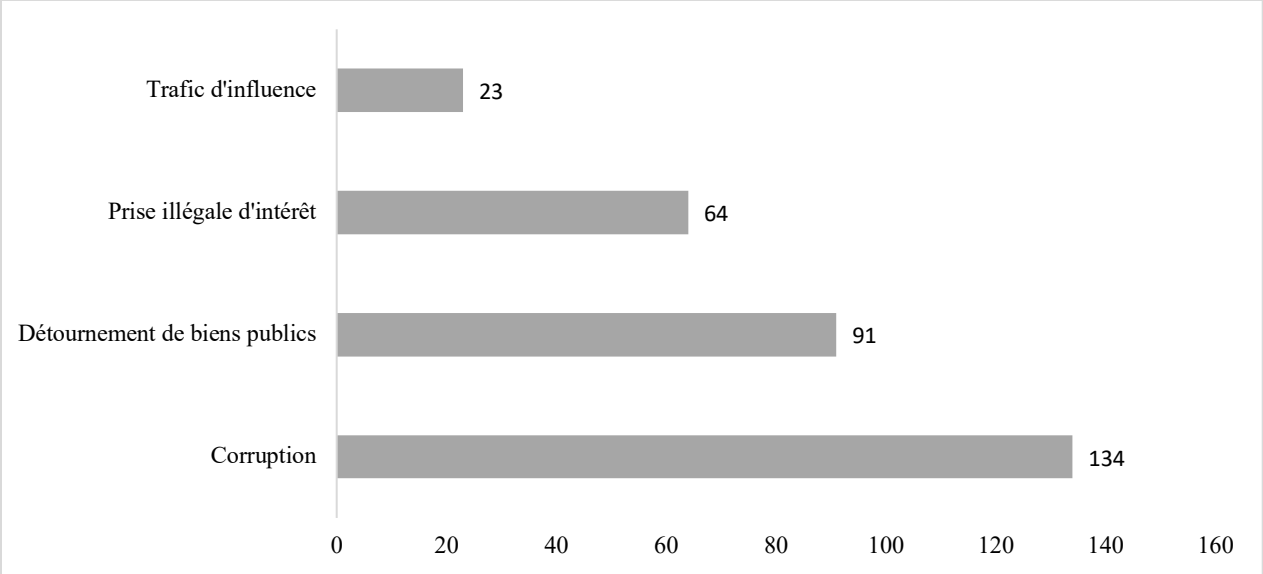

Figure 14 : Focus sur le nombre de personnes condamnées selon les infractions – Rapport Annuel AFA 2017

Pour mieux comprendre ce que représentent les atteintes à la probité, nous allons illustrer cette notion par un exemple. Prenons le cas d'un chargé de clientèle en banque.

Chaque année, la banque offre à ses « meilleurs » clients des tickets cadeaux pour les remercier d'avoir choisi cette banque et de leur rester fidèles. Le chargé de clientèle doit donc envoyer dans une enveloppe ces tickets à chaque « meilleur » client.

Le chargé de clientèle, ayant trois enfants, et considérant que son salaire n'est pas assez élevé, décide alors de détourner les enveloppes et de les garder pour lui. La banque s'aperçoit que les

enveloppes ont disparu et n'ont pas été envoyées aux clients. Elle organise une réunion pour éclaircir ce point avec les collaborateurs.
Quelques jours plus tard, la banque découvre alors que le chargé de clientèle est fautif, et il est donc licencié pour faute grave. En effet, la cour de cassation détermine que si le vol n'est pas spontanément révélé, cela constitue une faute grave. Lorsqu'un collaborateur est engagé dans un établissement bancaire, il doit avoir une probité exemplaire. Son comportement l'a donc amené au licenciement. Il a été sanctionné pour manquement à la probité au regard de ses fonctions, mais également pour dissimulation de ce manquement.

Les atteintes à la probité englobent donc une partie de la corruption (passive) et permet de la prévenir et de la détecter. Depuis la mise en place de la loi Sapin II et de l'Agence Français Anti-corruption, l'outil le plus utilisé et qui est devenu obligatoire est la mise en place de procédures comptables.

2.2.2.1) Procédure de contrôles comptables

La comptabilité dans une entreprise est un point clé car cela permet d'avoir une « image » sur ce que détient l'entreprise (patrimoine corporel et incorporel) ainsi que sur ses comptes financiers. De ce fait, les procédures de contrôles comptables doivent être mises en place dans l'entreprise dans le but d'avoir une image fidèle et de maitriser les risques de corruption. Ces procédures doivent regrouper des dispositifs portant sur les traitements de l'information comptable.

Principales causes identifiées :

- Absence de contrôle comptable ainsi que de sa procédure ;
- Absence de formation ;
- Comportement non éthique ;
- Méconnaissance des règles comptables ;
- Manque de clarté dans la communication financière.

Conséquences possibles :

- Corruption : états financiers erronés ;
- Trafic d'influence ;

- Redressement fiscal ;
- Fraude et détournements ;
- Sanctions financières ;
- Image et réputation.

Bonnes pratiques :

- Séparation des tâches : validation et signature. Organiser la structure pour avoir des contrôles de premier, deuxième et troisième niveau ;
- Procédure claire et exhaustive ;
- Répertorier l'ensemble des obligations comptables, fiscales et juridiques qui s'imposent à l'entreprise ;
- Disposer d'une application informatique pour la gestion de trésorerie ou a minima de tableaux de bords précis ;
- Mise en place de contrôles réguliers par une tierce personne ;
- Mettre en place un système de blocage si un collaborateur veut supprimer une écriture ;
- Obtenir une liste des accès au système d'information ;
- Création de pièces justificatives pour chaque opération.

De manière générale, et toujours au travers du benchmark réalisé, les procédures comptables sont présentes dans les entreprises. Cela se confirme par le sondage réalisé par Optimind De Gaulle Fleurance & Associés en mai 2018 où 61% des entreprises qui ont été interrogées ont mis en œuvre ces procédures. Cependant, cette étude révèle que cela reste tout de même une des mesures les plus complexes à mettre en œuvre, probablement pour les plus petites structures où souvent le contrôle interne, l'audit et la comptabilité sont un seul et unique pôle.

La procédure doit prendre en compte les principes de sincérité et régularité. Le but de cette mesure est de faire prendre conscience à l'entreprise que des risques de dissimulation ou de corruption existent et amènent l'entreprise à avoir des comptes biaisés. Par ailleurs, il est recommandé par l'AFA l'existence de trois niveaux de contrôles (décrit dans le graphique ci-dessous) que nous allons expliquer en détail :

- *Niveau 1* : contrôles réalisés pour la saisie et la validation des écritures comptables. Ces contrôles, dans le but qu'ils soient les plus neutres possibles, devraient être réalisés par un/des autre(s) collaborateur(s) que celui ayant effectué la saisie. De plus, cette

séparation des tâches permet une double validation et un gain de temps pour le contrôle de niveau 2. Ce niveau de contrôle peut suffire, si l'entreprise considère que jusqu'à un certain seuil, les montants sont non significatifs.

- *Niveau 2* : contrôles de la saisie et de la validation par des personnes externes. Ces contrôles peuvent être considérés comme « permanents », c'est-à-dire réalisés tout au long de l'exercice comptable. Pour vérifier que le système comptable est correctement mis en place, des contrôles peuvent être effectués par sondage, en choisissant des critères d'échantillons réalistes en fonction des risques inhérents à l'entreprise et son/ses activité(s).

- *Niveau 3* : ce niveau de contrôles est celui où l'équipe d'audit interne intervient. En effet, les contrôles réalisés permettront d'assurer à l'entreprise que l'ensemble des dispositifs mis en place sont conformes aux attentes de celle-ci et qu'ils sont bien appliqués et mis à jour. À ce niveau, des contrôles peuvent être réalisés par des auditeurs externes si l'entreprise est certifiée par un commissaire aux comptes. Cette certification aura donc pour but de vérifier la conformité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et de l'entreprise.

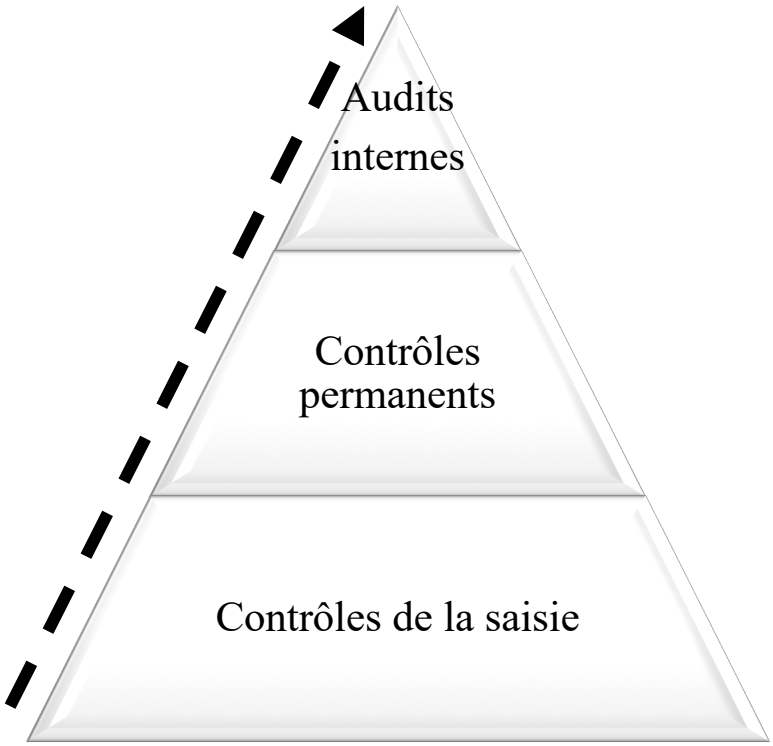

Figure 15 : Échelle des degrés de contrôles des procédures comptables

Ce qui est demandé par la loi n'est pas la mise en place une nouvelle procédure mais de la compléter par des mesures prenant en compte les risques inhérents aux activités de l'entreprise. Les procédures comptables doivent être déclinées et appliquées à tous les niveaux de l'entreprise. L'objectif de ces contrôles est de pouvoir vérifier qui a accès aux systèmes d'informations (les habilitations données), notamment à la saisie des données comptables, mais également de vérifier les émetteurs/récepteurs des pays, car certains sont considérés « sous embargo » ainsi que de pouvoir identifier les écritures faites manuellement et celles faites automatiquement, et le nom du collaborateur ayant réalisé les opérations.

Il ne faut pas oublier que les contrôles comptables doivent être, non seulement, réalisés pour garantir la transparence et l'intégrité de l'entreprise mais également pour maitriser les risques et détecter le plus rapidement si un fait de corruption peut intervenir. En effet, la difficulté de la mise en œuvre de ce point, révélé par l'étude d'Optimind, peut être due au fait que les entreprises mettent des procédures comptables en place mais que ces dernières ne sont pas nécessairement mises à jour et par conséquent en ligne avec la cartographie des risques de corruption, dont nous avons parlé au début de cette seconde partie.

Comme nous l'avons vu précédemment, en contrôle de niveau 3, il est possible dans certains cas d'avoir recours à de l'audit externe, et donc à de la certification de comptes. Le commissaire aux comptes doit effectuer la mission légale prévue, c'est à dire signaler les inexactitudes trouvées au cours de sa mission, informer et demander des enquêtes plus approfondies en cas de soupçon avéré de fraude/corruption et révéler l'existence de faits délictueux. En revanche, sa mission ne consiste pas à réaliser des contrôles pour une entreprise et les mettre en place, car cela peut amener à une prise de décision et être confondue à de l'immixtion. Or, la loi Sapin II, et notamment l'article 17 de cette loi, demande à ce que le niveau 3 (l'audit) effectue des contrôles pour l'entreprise. Par conséquent l'article L822-11, notamment le règlement UE537/2014, auquel renvoie l'article 17 prime sur la loi Sapin II.

Comme décrit précédemment, la comptabilité est essentielle dans une entreprise. En effet, les états financiers reflètent la « santé » de cette dernière, notamment pour les actuels et futurs investisseurs, et restent un risque de corruption avéré. En revanche, même si les états financiers et comptables sont très importants, les procédures des contrôles comptables doivent également porter sur ce qui concerne l'enregistrement des clients et fournisseurs avec toutes les informations nécessaires à la relation commerciale, comme par exemple les contrats ou encore les bons de commandes et de livraisons. Concernant les postes de comptabilité les plus à

risques, et donc les plus sensibles, nous retrouvons ceux qui sont liés aux entrées et sorties de trésorerie, car souvent les paiements frauduleux prennent leur source dans ce qui est appelé les comptes « hors livres », appelé également comptabilité « parallèle ». En effet, les entreprises ont souvent remarqué que généralement les pots-de-vin, qui sont une des formes de corruption, sont distribués à partir de « caisses noires ». Ce risque peut donc être limité, voire réduit, en mettant en œuvre des politiques comptables.

Outre la loi Sapin II qui impose la mise en place de procédure de contrôles comptables, la convention des Nations Unies (que nous avons vu dans la première partie de ce mémoire), met en évidence l'importance, pour une entreprise, d'avoir des livres de comptes et états financiers, fidèles et réguliers dans le but de lutter contre la corruption. Tout ce qui est lié à la comptabilité (y compris les comptes bancaires de l'entreprise) doit être disponible à tout moment, pour toutes personnes ayant la charge de procéder aux contrôles comme par exemple les auditeurs (internes ou externes) ou le conseil d'administration.

Au-delà du fait de disposer d'un système comptable, les entreprises doivent également, dans le but de prévenir et détecter les atteintes à la probité, avoir un système de contrôle interne fiable.

2.2.2.2) Système de contrôle interne

Le contrôle interne au sein de l'entreprise a pour but de « s'assurer raisonnablement de l'efficacité et de l'efficience des opérations, de la fiabilité des informations financières et du respect des lois, règlements et politiques internes »[23]. Le service du contrôle interne, dans une entreprise, peut être perçu comme le garant de l'application des politiques et procédures.

La mise en place de mesures de contrôles peut être assez délicate dans les entreprises où la culture d'entreprise est forte car les salariés pourront percevoir cela comme un manque de confiance de l'entreprise envers eux. En revanche si les mesures ne sont pas mises en place cela augmente fortement le risque de corruption.

Selon la/les activité(s) de l'entreprise, les dispositifs de contrôle interne peuvent être différents : ils peuvent s'appliquer à des processus (par exemple pour une passation de marché) ou à des départements et partenaires de l'entreprise. Ces dispositifs passeront par des politiques et

[23] Committee of Sponsoring Organizations of the Treaadway Commission (COSO), "Internal Control – Integrated Framework", 1992

procédures permettant de mettre des « règles » concernant l'activité de l'entreprise telles que la définition des rôles et responsabilités, la séparation des tâches au sein d'un même département (entre le service facturation et celui qui effectue les paiements par exemple), mais également un accès restreint à ce qui peut être caractérisé comme « sensible ». Au niveau plus opérationnel, les contrôles, pouvant être réalisés sur toute l'entreprise ou une partie, doivent être en lien avec les risques identifiés dans la cartographie des risques de corruption afin de mieux les prévenir et les détecter.

Contrairement aux dispositifs de prévention qui sont mis en place et ont pour objectif de diminuer ou dissuader les actes de corruption, les dispositifs de détection, vont identifier de manière générale les faiblesses de l'entreprise. Les contrôles peuvent être faits de manière manuelle (par exemple par des inventaires physiques) ou automatique (par accès informatique).

Comme nous l'avons vu dans la partie concernant les contrôles comptables et les atteintes à la probité, un des contrôles récurrents en matière de lutte contre la corruption, est l'accès aux systèmes informatiques et les restrictions liées à ces accès. En effet, une des bonnes pratiques pourrait être de définir les accès en fonction des responsabilités de chaque collaborateur. Il est évident, qu'au sein de l'entreprise, chaque service est impliqué dans la mise en œuvre des contrôles.

Contrairement à la précédente loi sur la lutte anti-corruption, la loi Sapin II a instauré une nouvelle mesure, qui n'était pas nécessairement en place dans toutes les entreprises et qui reste un point difficile à traiter. La dernière mesure demandée par la loi Sapin II est de mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne (comme nous l'avons décrit ci-dessus), mais surtout de l'évaluer. La difficulté réside donc dans le fait de savoir si les contrôles mis en place ont permis de maintenir, voire de diminuer le risque de corruption. Cette évaluation va se faire principalement par le service d'audit interne, mais peut également être réalisée par les auditeurs externes, qui émettront leur opinion concernant la fiabilité des dispositifs de contrôle mis en place.

Il est possible que le service d'audit interne de l'entreprise soit rattaché au service du contrôle interne, mais dans la majorité des cas, les équipes d'audit interne sont rattachés directement au siège, et donc au groupe, dans le but de toujours garder cette notion d'indépendance, afin de permettre une évaluation objective et non biaisée.

Le service d'audit doit évaluer « par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »[24]. L'audit a donc un double rôle : d'une part, s'assurer que les contrôles sont bien mis en place pour tous les dispositifs anti-corruption et d'autre part, de s'assurer que l'entreprise est capable de détecter les manquements et de les traiter.

Une fois les observations et constats faits, l'audit doit rendre compte au comité d'audit, s'il existe, ou aux dirigeants, qui eux-mêmes communiqueront directement les résultats aux actionnaires. Si l'entreprise souhaite améliorer ces procédures et contrôles, elle peut établir des KPI (Key Performance Indicators) qui lui permettront de choisir les indicateurs, qui lui sont le plus pertinents : par exemple elle peut utiliser la technique du benchmark pour voir quelles sont les bonnes pratiques dans les autres entreprises, effectuer des due diligences pour chacun de ses partenaires commerciaux, prendre en compte les alertes reçues, etc. Les deux derniers points évoqués seront vus en détail dans les parties suivantes.

En plus de l'évaluation des contrôles, la loi impose également d'évaluer le programme anti-corruption mis en place dans l'entreprise. Le but de cette évaluation est de s'assurer de l'efficacité de ce dernier et elle peut être réalisée soit par l'audit interne, soit par le contrôle interne. Cette mesure supplémentaire aide les entreprises, même si cela demande beaucoup de temps et de ressources, afin qu'elles puissent améliorer leur programme anti-corruption.

Pour conclure cette sous-partie, nous allons présenter un exemple, d'un cas réel[25], afin de mieux comprendre l'importance de la prévention et de la détection de la corruption. La condamnation remonte à l'année 2009.

L'entreprise Nature's Sunshine Products, qui est une entreprise américaine vendant des produits de nutrition et de soins, s'est vu pénalisée par la SEC (Securities and Exchange Commission). En effet, les faits remontent dans les années 2000 et 2001 dans une filiale brésilienne, suite à un changement de réglementation qui imposait de nouvelles exigences, notamment de classer un grand nombre de produits comme médicaments, pour l'enregistrement des produits de l'entreprise à la vente et aux importations.
Pour contourner cette loi, Nature's Sunshine Products a effectué des paiements en cash pour importer des produits non enregistrés au Brésil. Ces paiements se sont effectués à l'aide

[24] Définition donnée par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes)
[25] Condamnations et faits mis en ligne par le FCPA Blog et inspiré par les cas de corruption vus en cours d' « Audit des fraudes » avec Madame Tuloup.

d'intermédiaires en payant un million de dollars à la douane brésilienne. De plus, la filiale a acheté des faux documents pour cacher la nature des paiements.
Ces paiements ont été enregistrés dans les registres comptables comme des « avances à l'importation ». Les livres et registres comptables ont donc été falsifiés pour dissimuler ces paiements. Par cet exemple, il est donc facile de comprendre comment une entreprise peut facilement cacher des paiements, destinés à des délits de probité, dans certaines lignes des états financiers sans que ces derniers ne soient remarqués. Par ailleurs l'entreprise a été pénalisée par la SEC car elle est d'origine américaine.

Il a donc été retenu, contre la société qui a enfreint la loi relative aux pratiques de corruption à l'étranger (FCPA), que les directeurs en qualité de personnes chargées du contrôle interne ont violé les dispositions relatives aux procédures comptables et au contrôle interne. De ce fait, la société a payé une amende de 600 000 USD et chaque directeur (ils sont au nombre de deux) a payé 25 000 USD. Il a donc été retenu comme motif de sanctions des faits pour corruption organisée, d'états financiers frauduleux et de livres et registres comptables falsifiés.

Dans cette seconde sous-partie, nous avons vu comment les atteintes à la probité pouvaient être en lien avec, d'une part les dispositifs de prévention de la corruption et d'autre part, et majoritairement, les dispositifs de détection de la corruption. De ce fait, et suite à la mise en place de la loi Sapin II, d'autres dispositifs de prévention ont été mis en place comme le dispositif d'alerte interne que nous allons expliquer en détail.

2.2.3) Le dispositif d'alerte interne

2.2.3.1) Cluster de risques

Comme nous l'avons vu précédemment, le dispositif d'alerte interne, appelé également « whistleblowing » en anglais, permet de recueillir tous les signalements des employés concernant des faits ou comportements de corruption ou contraire au code de conduite dont ils ont été témoins. Par ailleurs, par la mise en œuvre de ce dispositif, une sécurité concernant l'anonymat du lanceur d'alerte doit être garantie par l'entreprise.

Principales causes identifiées :

- Absence de dispositif d'alerte interne ;
- Défaut de confidentialité (y compris la loi RGPD du 25 mai 2018) ;
- Abus du système d'alerte et informations fausses ;
- Délai de réactivité trop long ;
- Comportement non éthique ;
- Conflit d'intérêts ;
- Absence de formation et de communication.

Conséquences possibles :

- Corruption ;
- Sanctions financières (Sapin II, RGPD, etc.) ;
- Perte de confiance des collaborateurs ;
- Image et réputation.

Bonnes pratiques :

- Nommer une personne responsable de la mise en place de ce dispositif et qui soit disponible en cas de questions des collaborateurs ;
- Mettre un chapitre dédié au dispositif d'alerte interne dans la politique anti-corruption ou dans le code de conduite ;
- Faire une analyse des risques en rapport des données confidentielles ;
- Mettre en place une fiche explicative et simple concernant l'utilisation et ses conséquences du dispositif d'alerte interne ;
- Déployer des dispositifs de formations concernant les lanceurs d'alertes (e-learning et en présentielles pour les personnes les plus exposées aux risques)

Le dispositif d'alerte interne ne doit pas être confondu avec le recueil des signalements que l'on retrouve à l'article 8 de la loi. En effet, le recueil des signalements concerne, en partie, les signalements portant sur des risques de dommages irréversibles et non sur les risques de corruption. Le dispositif d'alerte interne est imposé par la seconde mesure de l'article 17 de la loi Sapin II. Le lanceur d'alerte, comme défini à l'article 6, doit être une « personne physique qui révèle ou signale, de manière désintéressée et de bonne foi, un fait dont il a eu personnellement connaissance ». La loi prévoit donc une protection des lanceurs d'alerte leur garantissant un anonymat de leur identité.

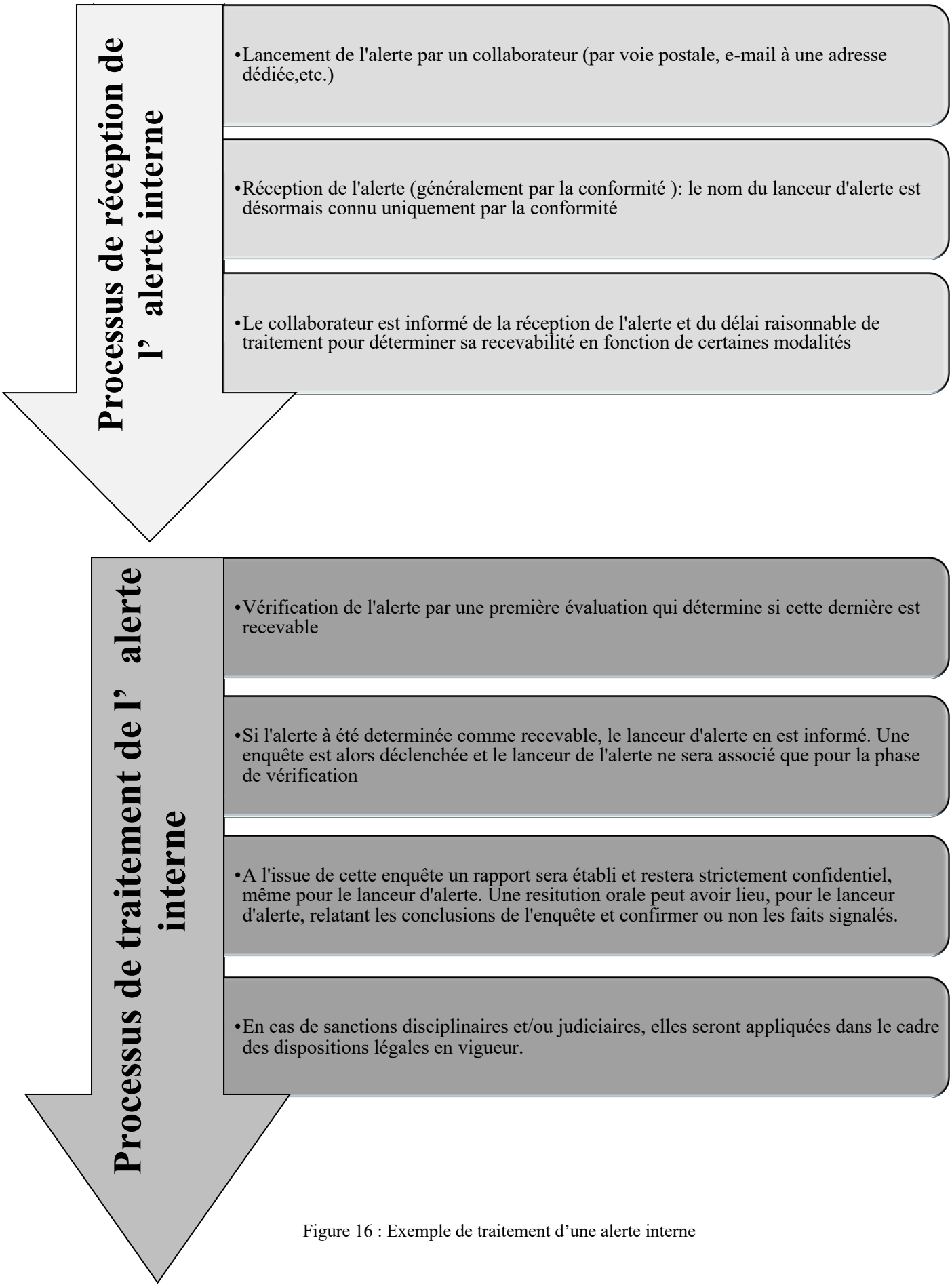

Figure 16 : Exemple de traitement d'une alerte interne

2.2.4) Procédure d'évaluation des tiers

2.2.4.1) Cluster de risques

L'entreprise est en relation commerciale avec plusieurs tiers (fournisseurs, clients, partenariats, investisseurs, distributeurs, collaborateurs, etc.), il donc est important de pouvoir identifier ces tiers. Cette mesure appelle donc l'entreprise à être vigilante, car si un de ses tiers se trouve impliqué pour des faits de corruption, l'entreprise peut elle aussi, indirectement, s'y trouver impliquée. C'est certainement une des mesures les plus compliquées à mettre en œuvre, notamment pour un Groupe avec un nombre important de filiales dans le monde entier. Cette mesure peut prendre environ un an à être auditée (en fonction du nombre de tiers).

Principales causes identifiées :

- Absence d'une procédure permettant d'évaluer les tiers ;
- Absence de prise en compte des tiers dans la cartographie des risques de corruption ;
- Conflits d'intérêts ;
- Contournement de la procédure ;
- Comportement non éthique ;
- Absence de précision sur la phase de sélection des fournisseurs ;
- Pressions (internes ou externes).

Conséquences possibles :

- Corruption ;
- Trafic d'influence ;
- Divulgation d'informations considérées comme « sensibles » ;
- Juridique ;
- Sanctions financières ;
- Perte de confiance des tiers ;
- Image.

Bonnes pratiques :

- Mettre en place un processus de pré-évaluation pour chaque tiers ;
- Formaliser et communiquer la procédure d'évaluation des tiers ;
- Mettre en place un code de déontologie et une politique anti-corruption spécifique à chaque tiers en fonction de l'activité et du contexte de l'entreprise ;
- Mettre à jour régulièrement la cartographie des risques de corruption ;
- Communiquer auprès des tiers les plus sensibles (ex : achats).

2.2.4.2) Les « due diligences »

Une « due diligence » permet à une entreprise d'avoir une vision globale sur ces partenaires commerciaux de manière indépendante. Il a fallu un certain nombre de scandales et d'années, pour que les entreprises se rendent compte que lorsqu'un de ses partenaires commerciaux était impliqué dans une affaire de corruption, elle aussi y était, même indirectement. En effet, au travers, tout d'abord du contrat, s'il existait, avec le tiers, mais également par la relation que cette dernière entretenait avec ce tiers. A la suite de ces scandales, les conséquences ont été catastrophiques en allant d'une mauvaise réputation à la faillite de l'entreprise. Prendre la responsabilité du comportement d'un tiers, comme par exemple pour les sous-traitants des fournisseurs de l'entreprise et les revendeurs de ses distributeurs, peut être une perspective encore plus décourageante, mais c'est une étape nécessaire de la gouvernance d'entreprise par laquelle les entreprises doivent passer.

La réalisation de due diligences se fait, en théorie, sur les parties prenantes car c'est le cœur d'une entreprise et par conséquent, ce sont les plus à risques. Par conséquent, les entreprises peuvent déployer une procédure particulière pour chaque type de tiers. Cette mesure impose aux entreprises de connaitre les partenaires commerciaux avec lesquels ils travaillent.

On parle souvent de « due diligence » dans le cadre d'un projet de fusions-acquisitions. Toutefois l'évaluation (« due diligence ») peut se faire en interne. Selon le type de structure et le nombre de partenaires, l'audit de ce processus peut prendre presque une année. Ces évaluations s'imposent aux entreprises dont le siège est en France (et qui respectent les critères définis par la loi Sapin II), même si elles travaillent avec des partenaires à l'étranger. Le but de ces évaluations est de pouvoir définir le risque pour chaque tiers. Celui-ci est défini,

généralement, par les achats, qui suivent une procédure. En plus de la loi Sapin II, la norme ISO 9001 :2015 impose aux entreprises une évaluation de leurs fournisseurs.

Pour évaluer les parties prenantes, l'entreprise doit collecter un certain nombre de documents lui permettant de définir le risque qui leur est associé. Cette mesure étant nouvelle, certaines entreprises ont décidé de prioriser leurs nouvelles parties prenantes, c'est-à-dire de faire la due diligence sur chaque nouveau tiers et d'en prioriser certains parmi ceux existants. Cette évaluation va pouvoir déterminer si l'entreprise prend le risque d'entrer en relation avec le tiers ou si, au regard du niveau de risque, elle préfère se tourner vers une autre partie prenante. Pour que cette évaluation ne devienne pas obsolète, il est nécessaire que l'entreprise la mette à jour, de manière périodique ou lorsqu'un évènement impacte le tiers.

L'objectif de cette évaluation est donc d'une part, comme nous l'avons vu, de décider en étant informer du risque d'entrer ou non en relation avec le partenaire et d'autre part, de permettre une amélioration continue des mesures mises en place pour la prévention et la détection de la corruption.

Selon une étude réalisée par « Compliance Insider » en avril 2016, le graphique ci-dessous résume les principaux domaines de risques (le sondage en a révélé 23, seulement les plus pertinents sont mentionnés ici) pour les entreprises interrogées.

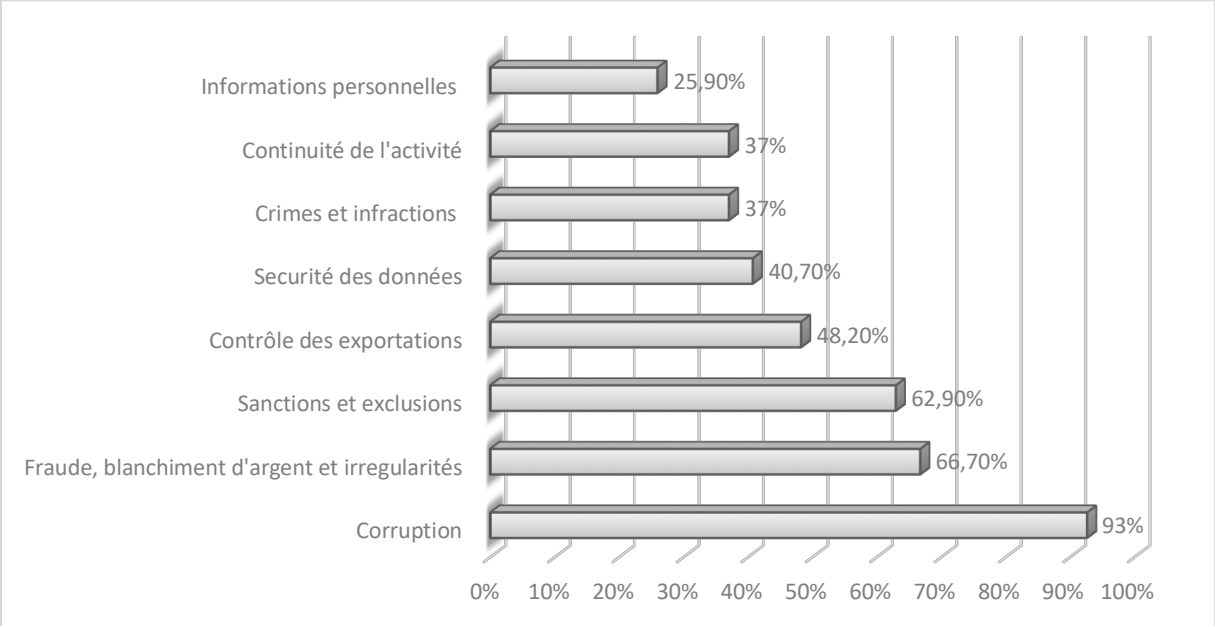

Figure 17 : Réponses au sondage de Compliance Insider – Mars 2016

Tout comme le contrôle interne, ces évaluations doivent être réalisées à trois niveaux :
Un niveau plutôt opérationnel, généralement les services commerciaux et plus particulièrement celui en charge des achats, qui va s'occuper de collecter les informations comme par exemple savoir si le tiers à une relation avec une personne politique ou un gouvernement ou si c'est une personne politiquement exposée (PPE), si le pays où il est localisé est à risque élevé (selon les indices de perception de la corruption de Transparency International), quel type de relation l'entreprise a avec lui (par exemple, pour un fournisseur quel est son domaine d'activité), si ce tiers a déjà été condamné pour fraude ou corruption, etc. A la suite de l'obtention de ces informations, la personne en charge peut entrer les données dans un logiciel ou dans une matrice Excel et avoir une première appréciation (une pré-évaluation) afin de déterminer le niveau de risque de ce tiers.

Suite à cela, il peut être demandé, dans une majorité d'entreprise, mais qui n'est pas imposé par la loi, aux acheteurs ou aux personnes responsables d'effectuer cette première « analyse », de remplir une « checklist ». Cette liste va permettre à l'entreprise de pouvoir vérifier toutes les informations légales des tiers.

Pour une entreprise avec des tiers dans tout le monde, il est bien évident qu'elle doit tenir compte de toutes les règles et obligations relatives à la compliance dans chacun des pays. Selon le niveau de risque observé dans la pré-évaluation, il sera demandé un certain nombre de contrôles. Plus le risque sera élevé, plus le nombre de contrôles demandés le sera aussi. Une des bonnes pratiques observées est que pour chaque niveau de risque (faible, modéré, élevé, très élevé), des contrôles différents doivent être réalisés.

Par exemple, pour le niveau de risque « faible » des contrôles basiques sont faits tels que des recherches sur internet.
Pour le niveau de risque « modéré », l'entreprise peut vérifier l'immatriculation des sociétés, leur localisation, les actionnaires et dirigeants de l'entreprise, les médias et les profils internet de l'entreprise (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), son personnel clé dans les différents pays, la réalisation de contrôles basiques concernant les informations financières et de solvabilité.
Pour le niveau de risque « élevé/très élevé », en plus de ce qui est déjà recherché pour les deux autres niveaux, il est possible de faire des sondages pour savoir comment est perçue l'entreprise (quelle est sa réputation), de vérifier s'il y a eu un changement de noms et si tel est le cas de comprendre pourquoi (ex : mauvaise réputation, implication dans des affaires judiciaires, etc.),

de vérifier si ces entreprises ont des liens politiques, etc. Une équipe d'analystes experts examine minutieusement tous les rapports, et les drapeaux rouges sont résumés au début du rapport.

Le deuxième niveau est la transmission des informations à la compliance. En effet, le service de conformité est présent pour apporter son aide et ses conseils et peut apprécier le choix de la décision de commencer/continuer ou non la relation avec le tiers. Le dernier niveau de décision ainsi que sa validation seront faits par les dirigeants qui donneront les instructions à suivre pour les cas les plus risqués.

Lors de l'analyse de risque de chaque tiers, pour ceux dont le risque est « modéré » ou « élevé », une autre analyse peut être effectuée pour permettre d'identifier ce que l'on appelle des « Red Flags », c'est à dire des points qui pourraient amener l'entreprise à être confrontée à des problèmes d'intégrité comme par exemple des PPE (personnes politiquement exposés), la non connaissance des investisseurs du tiers, etc.

La mise en place d'un système de due diligence et de KYC (Know Your Customer), passe nécessairement par le choix des outils qui se fait en trois points :

1. Les informations dont l'entreprise a besoin

Pour réaliser une due diligence, nous allons faire une liste des documents nécessaires :

- Questionnaire pour les partenaires commerciaux qui permet de connaître le nom légal et commercial du partenaire, l'adresse, le numéro d'enregistrement à la chambre de commerce, les informations concernant les actionnaires du partenaire ainsi que les filiales ou mères appartenant totalement ou partiellement au tiers. De plus, le questionnaire permettra de connaître les membres du conseil d'administration du tiers, les éventuels liens avec des PPE. Ce questionnaire permettra également de savoir les mesures mises en œuvre par le tiers pour lutter contre la corruption et effectuer les due diligences ;

- Consultation du registre de commerce local qui permet de vérifier les informations légales renseignées par le tiers dans le questionnaire. Le partenaire commercial devra

fournir toutes les informations financières le concernant (y compris déclarations et rapports financiers) ;

- Recherche dans les médias qui permet de se renseigner sur les tiers avec lesquels l'entreprise va travailler ainsi que sur les sous-traitants de ce tiers. Cette recherche va permettre également de se renseigner sur les clients du partenaire commercial et sur les parties prenantes avec lesquelles il est en relation (ces informations devront également apparaître dans le questionnaire). Par le biais des médias, il sera possible de voir si le partenaire commercial a déjà connu une faillite (peut-être sous un autre nom) et s'il a des antécédents juridiques, notamment pour des faits de corruption ;

- Demande de renseignements auprès des entreprises locales et ambassades pour connaitre les antécédents des parties prenantes du partenaire, voire du partenaire lui-même au niveau local ;

- Listes de surveillance et bases de données des PPE ;

- Rapports sur les antécédents juridiques ;

- Documents contractuels tels que les contrats vont permettre de définir l'objet de la relation commerciale, c'est-à-dire les services et/ou produits que le partenaire s'engage à fournir ainsi que la manière et les personnes qui fourniront ces services. Généralement, dans le contrat, un article est inséré concernant la facturation et le paiement pour les prestations effectuées. De plus, un article sur la conformité avec un point en lien avec la corruption peut y être ajouté.

2. *Les risques à prendre en compte*

Il existe deux types de risques : externes et internes. Ces risques sont chacun divisés en quatre sous risques :

a. Risques externes

- Risques sectoriels : les secteurs du bâtiment et des matières premières sont considérés comme les plus à risques.

- Risques transactionnels : il peut s'agir de cadeaux, d'invitations, de paiements de facilitation, des dépenses liées aux appels d'offres, etc. mais également de transactions avec des PPE, des fonctionnaires, des partenaires de co-entreprise, etc. qui présentent des risques élevés pour une entreprise.

- Risques opérationnels : ces risques peuvent être dus au fait de commandes en gros volume (pour une réduction de coût), de travailler avec un nombre important de sous-traitants (qu'il n'est pas possible de bien maitriser), etc.

- Risque pays : en se basant sur les indices de perception de la corruption de Transparency International, mais également sur la législation concernant la corruption, sur l'existence d'embargo sur le pays, etc.

b. Risques internes

- Risque d'éthique et de conformité : dans toute entreprise, il est important que le management soit impliqué afin de faire appliquer les lois et règlementations. Ce risque repose donc sur le principe de Tone at the Top.

- Risques sur la formation et les compétences : il est important que toutes les personnes en charge d'effectuer les due diligences mais également tous les tiers soient formés sur les sujets relatifs à la compliance et plus particulièrement à la corruption.

- Risques sur les procédures et processus : si les procédures et processus ne sont pas clairs concernant par exemple les invitations, les cadeaux, etc. cela augmente le risque de corruption.

- Risques de contrôles : si l'entreprise ne réalise pas de contrôles, son exposition au risque est élevée.

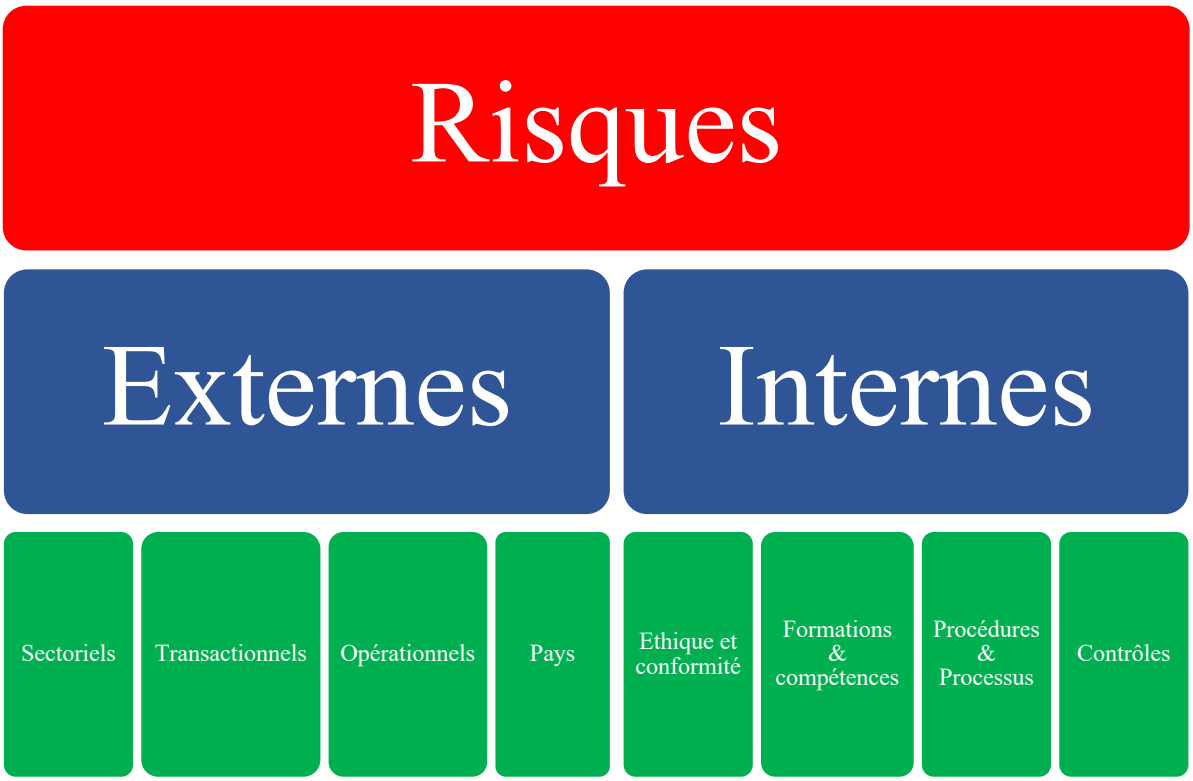

Figure 18 : Les risques à prendre en compte lors de la réalisation d'une 'due diligence'

3. Les outils nécessaires

Pour réaliser les recherches que nous avons évoquées précédemment, plusieurs outils sont disponibles. Dans un premier temps, l'utilisation d'outils gratuits, comme les moteurs de recherche tels que Yahoo, Google, Bing, etc., est recommandée. Ces moteurs de recherche sont un service de base et qui permettent de couvrir le monde entier. En revanche, toutes les données trouvées ne sont pas nécessairement accessibles. Dans ce cas, il est demandé à l'utilisateur de payer le service. Généralement, lorsque les informations sont payantes, leur contenu est à jour, les sources sont fiables et l'accès est sécurisé.

Les problèmes les plus notables dans le cas de recherches via des données sur internet (gratuites) sont le fait que les sources peuvent changer et leur validité ne peut pas toujours être confirmée. De plus, la sécurité des données est un point qui est de plus en plus problématique mais qui tend à être plus encadrée (notamment avec la mise en place de la loi concernant la RGPD). En effet, il est, aujourd'hui, facile de pouvoir retracer un ordinateur par son adresse IP et par conséquent les personnes effectuant des recherches pour les due diligences peuvent être identifiées et surveillées.

Un autre outil intéressant est les bases de données spécialisées. Ces bases de données vont stocker de nombreuses informations, notamment sur les fournisseurs. Elles permettent donc un gain de temps et d'efficacité car l'accès aux données se fait sur une même interface. Le plus de ces bases de données sont que le contenu est directement géré par le fournisseur ce qui assure que les informations sont fiables et à jour. Pour les entreprises souhaitant externaliser le processus de due diligence, un prestataire externe spécialisé peut être appelé. Ce type de prestation peut, cependant, couter cher à l'entreprise et ce choix peut être fait pour les tiers les plus à risques.

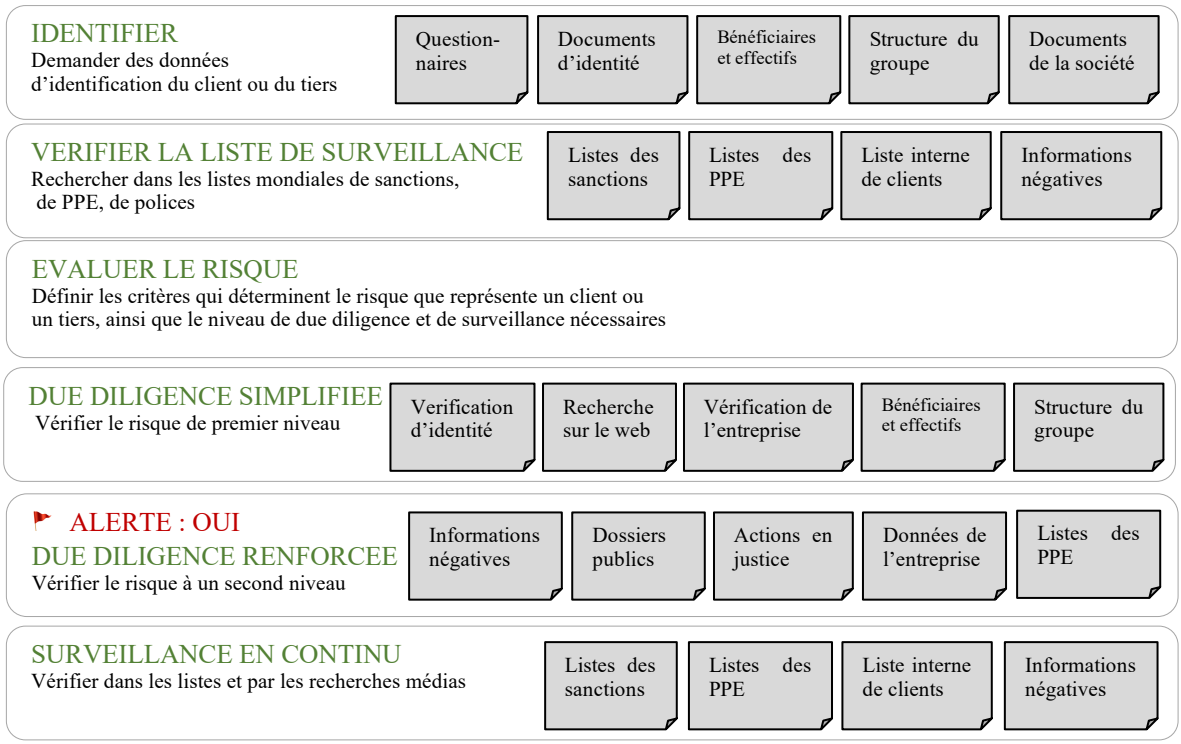

Figure 19 : Processus de réalisation et de suivi d'une due diligence

En plus des mesures mises en œuvre pour effectuer les due diligences, d'après les résultats obtenus lors du benchmark effectué, la majorité des entreprises disposent d'une clause anti-corruption dans leur contrat ou dans les conditions générales de vente, si le contrat n'existe pas. Cette clause peut être, par exemple, rédigée de la manière suivante : « L'Entreprise demande à ses fournisseurs d'appliquer et de respecter les normes éthiques les plus élevées qu'il soit : ne pas offrir de cadeaux en espèces ou autres à un employé de l'Entreprise pour l'inciter à prendre ou ne pas prendre une décision ou à toutes autres fins, respecter intégralement les lois anti-corruption et notamment la loi « U.S. Foreign Corrupt Practices Act », « UK Bribery Act » et la « loi Sapin 2», n'utiliser que des sous-traitants qui ne violent pas les normes éthiques en

utilisant des pots-de-vin, des commissions occultes ou d'autres versements illégaux ou incorrects ».

Toujours dans le but d'avoir une image positive, l'entreprise peut également, au travers de son site internet, ou d'autres sites, affichés publiquement sa politique anti-corruption ou son code de conduite, ses règles et principes (notamment le principe de zéro tolérance), et de communiquer autour de ce qu'elle a pu mettre en place en terme d'éthique et de compliance pour lutter contre la corruption. Pour des petites structures, mais respectant tout de même les critères de la loi Sapin II, il peut être difficile de mettre en place cette mesure car elles peuvent manquer de ressources. Toutefois, cette mesure sera plus facilement quantifiable car les tiers seront probablement moins nombreux. Dans ce cas, une bonne pratique serait de prendre un échantillon de tiers définis comme les plus à risques (en déterminant des critères comme le CA, le pays, l'activité, par exemple) et d'effectuer toutes les due diligences sur cet échantillon. Dans le cadre d'un contrôle de l'AFA, l'entreprise pourra alors montrer qu'au niveau de cette mesure, elle a déjà avancé.

Cette seconde partie reprend les notions de conflits d'intérêts, d'atteintes à la probité, le traitement des alertes lancées, et le processus de due diligence pour les partenaires commerciaux. La rédaction de cette partie a été basée, en grande partie, sur la réalisation d'un benchmark. L'objectif de cette dernière était de pouvoir analyser les principaux risques en lien avec la corruption, qui sont les risques financiers et d'image et de réputation, pour ensuite comprendre quels sont les dispositifs qui peuvent répondre à ces risques afin de prévenir la corruption mais également de la détecter. En effet, comme nous l'avons vu, il est assez difficile de détecter la corruption, cela peut se faire seulement au niveau administratif avec les procédures comptables et le système de contrôle interne.

Les risques liés à la corruption peuvent donc être maitrisés, voire atténués, en grande partie par de la prévention (majoritairement en interne) telle que des formations, la mise en place de procédures (y compris le code de conduite et les politiques liées à l'anti-corruption) et de processus, la mise en œuvre d'une cartographie des risques, différente et unique, pour les risques de corruption, l'intégration d'un processus d'évaluation des tiers, plus couramment appelé « due diligence » et l'encadrement des alertes internes, connues sous le nom de whistleblowing. De ce fait, la troisième et dernière partie de ce mémoire aura pour but de déterminer un guide d'audit du programme de lutte anti-corruption, en incluant les mesures de la loi Sapin II.

III) Guide d'audit

Le guide d'audit permet de comprendre, pour un processus particulier ou pour une entité, quel est l'objectif de la mise en œuvre de ce processus, quels sont les risques associés, les causes ainsi que les conséquences et de définir que pourraient être les bonnes pratiques. Il peut être utilisé comme un outil de travail pour l'auditeur. En plus de cela, il est ajouté une colonne pour savoir quelle technique l'auditeur peut utiliser pour chaque étape, afin que ce dernier puisse s'aider de ce guide et pouvoir répondre à une mission facilement. Le guide d'audit et la méthodologie de construction de ce guide est propre à chaque entreprise.

Lorsqu'une mission autour de la corruption est prévue dans le plan d'audit, l'auditeur va alors pouvoir utiliser ce guide. Pour auditer les dispositifs relatifs à la lutte anti-corruption, il y a plusieurs possibilités. Tout d'abord, et comme vu lors des différents entretiens pour la réalisation du benchmark, les entreprises peuvent, soit développer un programme d'audit spécifique à la lutte anti-corruption, soit incorporer les dispositifs à auditer dans chacune des missions initialement prévues : par exemple, si une mission sur le processus des achats est prévue, l'entreprise peut décider que l'équipe d'audit interne vérifie les due diligences faites avec les partenaires commerciaux.

Une autre possibilité pourrait être de réaliser l'audit complet (mais pas détaillé) des dispositifs anti-corruption lors d'une mission « full audit », c'est à dire, lors d'une revue complète de l'entité (Standard Entity Review). Ce dernier point ne semble pas être le plus intéressant, car les résultats obtenus lors de cette revue ne seront pas nécessairement détaillés et complets. La/les mission(s) autour de la lutte anti-corruption, et plus particulièrement de Sapin II, peuvent être des sujets sensibles, notamment par rapport au caractère de confidentialité des données et de la nouvelle loi concernant la RGPD, de mai 2018. Il peut donc être jugé utile d'avoir recours au service juridique et de créer une équipe où un auditeur est spécialisé dans l'infrastructure technologique (plus couramment appelé « IT ») et un autre plus spécialisé, ou ayant déjà travaillé sur des sujets liés à la conformité.

Cette troisième et dernière partie sera donc portée plutôt sur la partie pratique. En effet, les deux précédentes parties, nous ont permis de comprendre ce qu'est la corruption, quels sont les risques en lien avec la corruption dans les entreprises et dès à présent, nous allons dans un premier temps définir comment élaborer un programme anti-corruption et le mettre en œuvre et puis nous établirons un exemple de guide d'audit.

3.1) Élaboration, efficacité et mise en œuvre d'un programme anti-corruption

La présente partie n'a pas vocation à imposer une mise en œuvre d'un programme de lutte anti-corruption, mais représente seulement une des possibilités que les entreprises peuvent utiliser.

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises doivent évaluer leurs risques afin de pouvoir déterminer un programme anti-corruption efficace. De ce fait, pour s'assurer de son efficacité, il faut vérifier qu'il respecte, tout d'abord, les règles et lois relatives à la corruption au niveau international, mais également, qu'il puisse être inclus dans la stratégie globale de l'entreprise. De plus, pour qu'un programme soit efficace et répondre aux exigences de l'entreprise, il semble plus pertinent de l'intégrer directement plutôt que le répartir en plusieurs mesures de manière isolée.

Dans le but de démontrer son implication dans la lutte anti-corruption, l'entreprise peut décider de présenter ses rapports (relatifs à la performance du programme) publiquement, c'est-à-dire aux acteurs en lien avec l'entreprise tels que les collaborateurs et les partenaires commerciaux majoritairement mais également aux autres parties prenantes. Cette présentation serait en parfaite harmonie avec la loi Sapin II qui vise à la transparence et à l'intégrité des entreprises.

Par cette communication, les acteurs seront certainement plus impliqués, ce qui permettra de renforcer le programme de lutte contre la corruption, voire de dissuader certaines personnes à commettre des délits de corruption. Par leur implication, les acteurs pourront également discuter autour de ce sujet et, peut-être même, proposer des axes d'amélioration et des bonnes pratiques.

Il est bien évident que le soutien des cadres dirigeants est indispensable pour une implication des autres parties prenantes. Ce soutien passe, par exemple, par une mise en place d'une politique zéro tolérance et des procédures ainsi que le développement du programme anti-corruption, qui permettent de maintenir les risques liés à la corruption.

Pour que le programme soit déployé correctement au sein de l'entreprise, les cadres dirigeants doivent s'assurer que tous les dispositifs aient été communiqués et compris par les parties prenantes (notamment les collaborateurs et les partenaires commerciaux). Ils doivent également veiller à ce que les politiques et procédures soient respectées. Pour les grandes entreprises, il n'est pas possible que les cadres dirigeants aient un entretien avec chaque

employé sur ce sujet, c'est pourquoi ils doivent s'assurer de la bonne compréhension à tous les niveaux de l'entreprise.

Il est indispensable qu'un programme de lutte contre la corruption soit toujours amélioré. Pour élaborer ce programme, plusieurs critères doivent être considérés et rendront le programme efficace. En effet, ces critères contribueront à l'amélioration du programme et seront un socle commun à tout programme anti-corruption.

Le programme anti-corruption doit inclure les politiques et procédures qui doivent être en parfaite harmonie avec les lois applicables dans tous les pays où l'entreprise est présente. De ce fait, une des bonnes pratiques, pour les grandes entreprises opérant dans différents pays, est d'avoir une unité locale en charge de la vérification de la compatibilité des lois françaises et étrangères. De plus, il est également important de vérifier la portée extraterritoriale de chacune de ces lois.

Un autre critère de l'élaboration, d'un programme anti-corruption, est qu'il doit être adapté à l'entreprise, c'est à dire à la nature de son/ses activité(s). En évaluant ces risques, l'entreprise a déterminé les différentes activités, notamment celles ayant un fort lien avec la corruption. Le programme ne peut pas être intégré dans l'entreprise « de force », il faut qu'il tienne compte des habitudes et préférences des collaborateurs mais également de la culture de l'entreprise. En intégrant ces spécificités, les collaborateurs pourront se sentir plus engagés et aider l'entreprise à mettre en place ce programme.

Le troisième critère clé, à la réussite de l'élaboration du programme anti-corruption, est l'intégration des différentes parties prenantes. En effet, la contribution de ces acteurs permet d'avoir une amélioration continue du programme ainsi qu'une aide à sa mise en place. Cette intégration peut se faire de deux manières différentes : en tenant compte des différents commentaires, en établissant des discussions de manière informelle, mais également en invitant tous les syndicats, les auditeurs, les partenaires commerciaux et même les investisseurs à donner leur opinion.

En élaborant ainsi le programme, cela contribue à créer un climat de confiance dans l'entreprise mais également à mettre en œuvre le programme sans trop de résistance de la part des collaborateurs notamment. En effet, ils ne verront plus cela comme quelque chose qui leur est imposé mais plutôt comme quelque chose qu'ils ont construit et qu'ils doivent respecter. De ce

fait, il est donc important de faire comprendre aux différents acteurs l'importance de réaliser les différents contrôles.

Le programme doit être décliné à tous les niveaux de l'entreprise, y compris toutes les fonctions et activités. Lors de l'établissement des procédures et des politiques, il faut que ces dernières soient bien définies car elles ne doivent pas laisser la possibilité à une double interprétation ou à une certaine flexibilité. De ce fait, lors de leur rédaction, il est utile d'avoir recours à un pôle juridique (en interne ou en externe) afin d'éviter cela.

Une fois la rédaction de ces dernières effectuée, il faut que tous les documents ainsi que le programme anti-corruption soit accessible facilement. Les documents peuvent être accessibles directement sur le site internet de l'entreprise (pour tous les documents rendus publics), sur l'intranet, par mail, etc. Plus les informations sont accessibles, plus l'entreprise adopte une image de transparence envers, principalement, les collaborateurs et les partenaires commerciaux. L'entreprise, toujours dans le but d'aider les acteurs à faire évoluer ce programme, peut décider de donner un rôle supplémentaire à la fonction compliance qui serait d'expliquer et de répondre aux questions en lien avec le programme anti-corruption.

Le programme devrait alors s'appliquer à tous les collaborateurs, mais également aux partenaires commerciaux et toutes parties intervenant dans l'entreprise. Le fait que ce dernier s'applique à tous les acteurs en interaction avec l'entreprise, peut être une aide afin d'améliorer le programme et de réduire le risque de corruption au sein de l'entreprise.

Au cours de ces dernières années, il y a eu beaucoup de transformations dues à un changement de modèle économique, notamment en ce qui concerne les partenaires commerciaux, ce qui a entrainé des transformations internes dans les entreprises et qui montre que tous les processus, procédures et politiques doivent être perpétuellement adaptés. De plus, la corruption est devenue un phénomène plus courant et de ce fait, les mesures à mettre en place doivent être de plus en plus appliquées et strictes. Il est donc essentiel que le programme anti-corruption soit, sans cesse, réadapté pour faire face aux mutations de l'environnement économique.

Pour élaborer et mettre en place le programme anti-corruption, l'entreprise a besoin de ressources, principalement financières et humaines. Celles-ci doivent être utilisées de manière efficace, car dans le cas contraire, tout d'abord ce serait des coûts lourds et inutiles pour

l'entreprise, une perte de temps pour les acteurs participant à sa mise en place et ensuite cela engendrerait une inefficacité du programme due à sa viabilité.

Une des parties prenantes, les plus enclins à commettre des actes de corruption, sont les partenaires commerciaux. En effet, c'est une partie prenante délicate de l'entreprise : si nous prenons l'exemple des fournisseurs, il est possible que certains travaillent directement pour l'entreprise, et que d'autres sous-traitent. Dans le cas de la sous-traitance, l'entreprise reste tout de même responsable. Les partenaires commerciaux peuvent donc être des fournisseurs, des sous-traitants, des filiales, des personnes en lien avec le gouvernement (ex : agents de douane ou des intermédiaires).

Les risques vont être différents selon le type de partenaires, c'est pourquoi l'évaluation des tiers que nous avons vus dans la précédente partie est importante, et il est possible que certains partenaires soient en totale dépendance vis-à-vis de l'entreprise. De ce fait, certaines entreprises, en plus du processus de due diligence, veillent à éviter ce phénomène de dépendance économique en faisant des contrôles supplémentaires. Pour qu'une entreprise puisse « vivre », il est nécessaire qu'elle entretienne des relations avec des partenaires commerciaux, ce qui engendre un risque qui est assez élevé.

Toutefois, le programme anti-corruption est mis en œuvre pour toutes les parties prenantes ayant un lien direct ou indirect avec l'entreprise. Le graphique ci-dessous résume les différentes étapes d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme anti-corruption de manière à ce qu'il soit efficace. Une fois tout cela déterminé, nous allons pouvoir mettre en place le guide d'audit, afin d'effectuer les contrôles nécessaires à son bon fonctionnement et de vérifier comment s'assurer qu'il soit efficace.

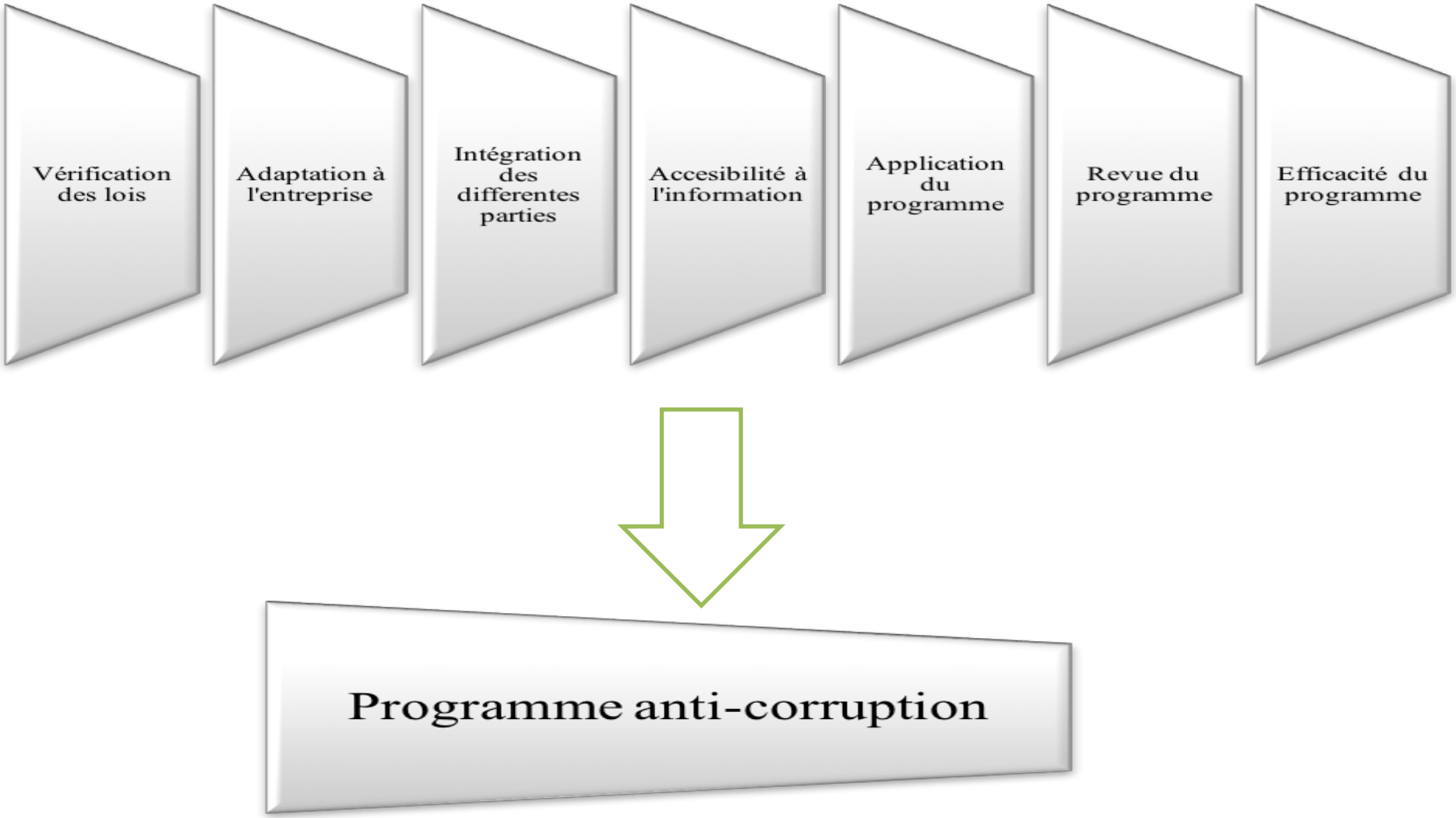

Figure 20 : Étapes d'élaboration du programme anti-corruption

3.2) Guide d'audit (relatif à la loi Sapin II)

3.2.1) Programme anti-corruption

3.2.2) Politiques et procédures

3.2.3) Évaluation des tiers

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : PROGRAMME ANTI-CORRUPTION					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
A – LES PREALABLES AU CONTRÔLE INTERNE						
1 - Information aux Comités	* S'assurer que les objectifs et fonctions des comités, notamment le comité de surveillance de la conformité, sont définis clairement et que les membres participent à l'élaboration et à la validation du programme anti-corruption	* Les membres du comité ne participent pas activement * Les membres du comité de surveillance de la conformité et/ou les dirigeants ne sont pas impliqués dans la mise en œuvre du programme anti-corruption * Les dirigeants exécutifs ne participent pas à la validation du programme * Les objectifs et fonctions des membres des comités sont mal/pas définis * Les chartes définis sont contradictoires * Les procès-verbaux ne sont pas formalisés * La composition du comité ne correspond pas aux responsabilités établies * Absence de calendrier permettant la planification des comités * Outil de suivi d'avancement des "travaux" inexistant * Le programme anti-corruption n'a pas été communiqué à l'ensemble de l'entreprise	* Tableau de statistiques * Liste des membres du comité de surveillance de la conformité * Tableau de planification * Liste des responsabilités définies pour les membres du comité * Liste des objectifs définis pour les membres du comité * Organigramme du comité * Calendrier de suivi d'élaboration du programme anti-corruption * Procès-verbaux et ordres du jour du comité * Liste des contrôles à effectuer avant validation	* Les réunions des comités ne sont pas traçables * Le programme anti-corruption n'est pas connu des collaborateurs * Non atteinte des objectifs * Les membres du comité exécutif ne sont pas inclus dans les équipes d'élaboration et de validation du programme anti-corruption * Impossibilité de suivre la réalisation de l'élaboration du programme anti-corruption * Défaillances dans la structure du comité entraînant une diminution de l'efficience et l'efficacité du comité de surveillance de la conformité * Les réunions du comité de surveillance ne sont pas en lien avec ce qui était prévu dans la charte	* Faire des statistiques pour suivre le taux de participation de chaque membre du comité de surveillance ainsi que celle des dirigeants sur la dernière année * Établir une charte permettant la révision des objectifs et fonctions des membres des comités * Vérifier la cohérence des chartes relatives à la structure du comité * Mettre en œuvre un planning de révision des chartes et procédures du comité de surveillance * Établir un planning pour la réalisation de chaque objectif qui sera communiqué aux personnes impliquées * Vérifier les sujets abordés, par les procès-verbaux et les ordres du jour, des comités de surveillance au cours des dernières années * Revoir les procès-verbaux des réunions tous les trimestres	* Interviews avec les membres du conseil, la direction et les collaborateurs * Examiner la documentation concernant la structure des comités et les chartes disponibles * Demander les procès-verbaux des réunions du comité de surveillance * Demander les preuves concernant la communication du programme à l'ensemble de l'entité, et plus particulièrement aux personnes les plus sensibles (du fait de leur activité) * Vérifier que l'organigramme corresponde bien aux responsabilités attribuées aux membres * Examiner la fréquences des réunions, de participation des membres, le taux de présence, le nombre d'ordres du jour et de procès-verbaux sur l'année écoulée

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : PROGRAMME ANTI-CORRUPTION					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
2 - Définition des responsabilités	* S'assurer que les responsabilités de la mise en œuvre du programme anti-corruption sont attribuées aux personnes appropriées selon les objectifs et en respectant le principe de séparation des fonctions	* Absence de formalisation des responsabilités * Les responsabilités sont mal définies / interprétées * La direction ne s'implique pas dans le processus d'élaboration et de validation du programme anti-corruption * Organigramme inexistant, méconnu, ou non respecté * Il n'existe pas de leadership * Les responsables de la mise en place du programme ne sont pas sensibilisés * Absence d'arbitrage objectif lors de la définition des fonctions * Absence de répartition des tâches et des responsabilités (pas de fiche de poste) * Relation informelle	* Organigramme * Fiches de poste * Fréquence des mises à jour * Processus de séparation des tâches * Processus ou compte rendu relatif à la définition et à l'attribution des responsabilités	* Risque de conflits d'intérêts * Manque de cohérence avec l'organisation générale * Perte d'esprit de groupe, d'esprit d'entreprise * Perte de temps (méconnaissance des personnes responsable, tâches incompatibles, tâches faites en doublon) * Les collaborateurs ne sont pas informés et sensibilisés * Risque de corruption et de fraude * Risque de pertes financières	* Définir un organigramme, des fiches de postes, une liste des personnes habilitées et des délégations de pouvoir avec la signature des personnes concernées * Prévoir les accès aux fichiers / données en conséquence * Établir un planning pour faire une revue des personnes responsables (ex: en cas de départ d'une personne, ou d'un changement de poste) dans le but que le processus et l'organigramme soient toujours à jour * Désigner un responsable pour établir une cartographie de la gestion des responsabilités pour l'élaboration du programme anti-corruption * Émettre des règlements clairement formalisés * Envoyer une lettre d'information pour les collaborateurs (mail, intranet, courrier, etc.) * Mettre en place une procédure de diffusion de ces documents à l'ensemble des personnes concernées * Mise à jour régulière de ces documents	* Interviews avec les membres du conseil, la direction et les collaborateurs * Demander les documents (y compris les preuves) pour s'assurer que les collaborateurs, le conseil d'administration et la direction participent activement au programme * Examiner la documentation concernant la structure des comités et les chartes disponibles * Demander les procès-verbaux des réunions du comité de surveillance * Examiner les ressources mises en œuvre pour l'élaboration du programme anti-corruption * Examiner le processus de définition et d'attribution des responsabilités * Vérifier les supports de présentation du programme pour les collaborateurs concernés
3 - Rôle et responsabilités du "Compliance Officer"	* S'assurer qu'il existe un compliance officer (ou fonction similaire) et qu'il est le garant du déploiement du programme anti-corruption	* Absence de validation des responsabilités du compliance officer par le(s) dirigeant(s) * Absence de l'existence de cette fonction dans l'entreprise * Le déploiement du programme anti-corruption n'est pas planifié * Aucune personne n'a été désignée pour déployer le programme * Les responsabilités ne sont pas formalisées * Absence de moyens pour mettre en œuvre le programme anti-corruption * Le compliance officer n'est pas impliqué dans le déploiement du programme	* Fiche de poste * Organigramme * Charte éthique et code de déontologie * Liste des responsabilités * Liste des compliance officers (ou fonction similaire) * Compte rendu signé pour la validation du rôle et des responsabilités du compliance officer * Planning des étapes du déploiement du programme anti-corruption	* Manque d'implication des dirigeants * Risque de corruption * Les sujets en lien avec la corruption ne sont pas abordés et connus des collaborateurs et partenaires commerciaux * Le programme n'est pas mis en place * Le programme anti-corruption n'est pas revu * Le compliance officer ne connait ses responsabilités * Le programme anti-corruption est mal déployé * Risque d'image et de réputation : l'engagement de l'entreprise contre la corruption n'est pas visible	* Désigner un référent pour le déploiement du programme anti-corruption * Établir une charte éthique et code de déontologie dédiés à la corruption * Vérifier qu'un compliance officer et/ou un référent en matière de lutte contre la corruption soi(en)t toujours disponible(s) dans l'entreprise * Mettre en place une procédure de double signatures pour la validation des responsabilités * Définir une fiche de poste précise sur le rôle et les responsabilités du compliance officer * Mettre en place des formations pour les certifications et ainsi évaluer les compétences des compliance officers * Établir un planning d'évaluation annuelle * Mettre en place une structure	* Interviews avec le département de la conformité (y compris le(s) compliance officer(s)) et les personnes en lien avec l'élaboration, la validation et le déploiement du programme anti-corruption * Demander les preuves de participation du/des compliance officer(s) dans le processus de planification de déploiement du programme * Faire une revue des processus et de l'organigramme pour vérifier qu'ils soient à jour et conformes aux attentes législatives et de l'entreprise * Déterminer dans quelle mesure le compliance officer est actif dans le processus du programme (participation aux formations, élaboration des politiques, etc.)

Étapes/ Sous domaines	FINALITES (Objectifs de contrôle interne)	RISQUES			EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne	EXEMPLES de Techniques d'audit
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	Points de Contrôle	Impacts		
		* Le compliance officer n'est pas objectif/indépendant			hiérarchique solide permettant de surveiller les compliance officers * Planifier des réunions périodiques pour faire le suivi du déploiement du programme	* Examiner les procès-verbaux des réunions du comité de surveillance et s'assurer que les compliance officers y ont participé * Vérifier que les responsabilités accordées aux compliance officer(s) correspondent bien à sa fiche de poste et qu'il(s) est/sont indépendant(s) (rattaché à la direction de l'entreprise)
4 - Communication	* S'assurer que le programme anti-corruption (politiques, procédures, etc.) à été communiqué à tous les collaborateurs et les tiers	* Absence de politiques, procédures et de code de bonne conduite * Mauvaise allocation des ressources * Absence de formations sur le sujet de la corruption * Les collaborateurs ne sont pas informés régulièrement des mises à jour concernant le programme anti-corruption * Absence de communication de ces règles d'éthique et de compliance * Incohérence de ces règles avec l'image et la réputation des entreprises * Les règles sont mal définies / interprétées * Le programme anti-corruption n'est pas communiqué à tous les niveaux de l'entreprise * Absence de mise en œuvre du plan de communication * Inexistence du plan de communication * La compliance n'est pas impliquée dans le processus de communication * Absence de présentation du programme aux collaborateurs et tiers	* Code de bonne conduite * Plan de communication * Supports de présentations * Processus de communication * Évaluations post-formation * Procédures de diffusion des documents à destination du personnel * Dispositif de whisthelblowing * Définitions formalisées des responsabilités de chacun * Rédacteur des règlements et références légales identifiés * Sanctions encourues en fonction de l'infraction clairement précisées	* L'entreprise n'est pas protégée contre la corruption et son image et sa réputation sera fortement dégradé * La communication n'est pas effectuée correctement : les personnes en charge * Les collaborateurs ne sont pas impliqués dans le programme anti-corruption * Les collaborateurs ne sont pas informés du processus à suivre face à une situation de corruption * Les collaborateurs ne comprenne pas l'intérêt de mettre en œuvre un programme anti-corruption * Seulement une partie des collaborateurs et des tiers est ciblée * Absence d'application des règles par les collaborateurs et les tiers * Perte de confiance des collaborateurs et des tiers * Risque de corruption * Les collaborateurs n'appliquent pas correctement les règles * Risque de conflits d'intérêts. * Manque de cohérence avec	* Vérifier que dans le plan de communication il est prévu les sujets sur la lutte anti-corruption * Organiser des réunions avec les collaborateurs pour vérifier si le programme anti-corruption leur a bien été communiqué * Mettre en œuvre des supports de présentation * Planifier des réunions suivant un ordre hiérarchique : des personnes les plus exposés, donc les plus urgents, aux autres collaborateurs * Établir des fiches explicatives, en regroupant les thèmes, pour permettre aux collaborateurs et tiers d'avoir une vision claire sur le programme * Mettre en œuvre un groupe dédié au programme anti-corruption au sein du réseau social de l'entreprise * Définir une personne en charge de répondre aux questions et suggestions des collaborateurs sur le programme anti-corruption * Effectuer des évaluation post-formation * Établir un planning pour vérifier sur le long terme la compréhension des formations faites sur le sujet de la corruption	* Interviews avec les différents collaborateurs et les tiers pour vérifier qu'ils ont bien connaissance du programme et des risques de corruption de leur fonction * Demander les comptes rendus de réunions pour vérifier que les collaborateurs sont impliqués dans le processus de communication * Procéder à un examen des documents pour s'assurer que le service de la conformité / le personnel fournissent régulièrement des mises à jour à l'organisation et une présence visible lors de réunions sur le sujet de la corruption * Faire un questionnaire pour déterminer l'efficacité et le niveau de compréhension des documents présentés * Demander le résultat des évaluations post-formations * Observation * Effectuer un test en demandant à un des collaborateurs de signaler un problème relatif à la corruption afin de vérifier s'ils sont bien informés * Vérifier que les collaborateurs sont renseignés sur les personnes à contacter en cas de questions sur le programme anti-corruption * Demander un accès à l'intranet et

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : PROGRAMME ANTI-CORRUPTION					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
		* L'entreprise ne fournit pas d'informations et de mises à jour du programme aux collaborateurs * Absence d'implications des managers pour communiquer sur ces sujets		la politique générale * Risque d'absence de déontologie de la part des tiers et collaborateurs * Perte de crédibilité de l'entreprise * Seulement une partie de l'entreprise applique le programme anti-corruption		au réseau de l'entreprise pour vérifier l'actualité et la disponibilités des supports relatifs à la corruption
B – MISE EN ŒUVRE & EVALUATION						
1 - Réalisation du programme anti-corruption	* S'assurer que le processus de mis en œuvre et de vérification du programme anti-corruption est défini, connu et appliqué	* Le programme n'est pas vérifié * Aucun plan de suivi n'est déterminé * Absence de tableaux de bord * Absence de procédure détaillée/ non application de la procédure * Les données ne sont pas fiables * Absence de planning de suivi de l'élaboration et de la mise en œuvre * Aucune responsabilité n'est définie * Absence de définition des personnes en charge d'élaborer et de vérifier le programme * Aucune interaction avec le service de la conformité * L'organisation du service de la conformité est mal définie * Les documents permettant l'élaboration du programme sont manquants/inexistants * Les collaborateurs n'ont pas le sentiment d'être intégrés au processus et n'en ont pas connaissance	* Planning des réunions pour connaitre l'état d'avancement du programme * Tableaux de bord permettant le suivi * Nombre de mises à jour * Accès aux données * Vérification des moyens de communication (intranet, site web de l'entreprise, etc.) * Organigramme et définition des fonctions * Vérification de l'existence d'un SI * Compte rendu des vérifications effectuées	* Les nouvelles normes et lois ne sont pas appliquées * Le programme n'est pas appliqué * Certains collaborateurs et partenaires pourront décider de ne pas l'appliquer suite à un manque de vérification et de validation * Absence d'information pour piloter le programme * Difficulté pour les prises de décisions, ou prises de décisions erronées * Risque de corruption * Les personnes en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre ne sont pas disponibles * Le programme n'a pas de "leader" * Manque de coordination engendrant un retard dans la mise en œuvre et une exposition au risque élevée * Risque d'image et de réputation * Pas de vision à moyen/long terme	* Mettre en place des tableaux de bord et indicateurs pertinents * Mise en place d'un outil informatique de suivi * Organiser des réunions de suivi du programme * Établir une procédure permettant de vérifier de manière efficace le programme * Établir une liste de points de contrôle pour la vérification * Diffuser largement le programme au travers de l'intranet et en informer les collaborateurs qu'il est disponible sur l'intranet * Organiser des conférences permettant aux personnes en charge de l'élaboration du programme d'expliquer de manière globale le programme et de répondre aux questions * Désigner une personne dont le principal rôle sera de répondre aux questions et faire remonter les éventuels points d'améliorations pour le programme * Effectuer un benchmark permettant de se positionner (même(s) secteur(s) activité(s), même taille)	* Interviews pour vérifier la connaissance de l'existence du programme et son application * Questionnaire pour connaitre la satisfaction des collaborateurs * Examiner les documents utilisés pour l'élaboration du programme, vérifier leurs sources (fiabilité ou pas), ainsi que le plan de compliance et les politiques intégrées dans le programme * Demander si des vérifications par un service externe ou en interne ont déjà été effectuées * Demander les comptes rendus de ces vérifications * Vérifier la date de dernière mise à jour du programme * Vérifier, s'il en existe, les précédents rapports d'audits * Demander les comptes rendus des réunions et vérifier les dates. * Vérifier la cohérence entre l'organigramme et les interviews

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : PROGRAMME ANTI-CORRUPTION					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
2 - Évaluation de la performance du programme	* S'assurer que le programme anti-corruption est efficace et permet de couvrir les risques de corruption de l'entreprise	* Absence de planning des remontées d'informations * Le programme n'est pas évalué * Les indicateurs de performance utilisés lors de l'évaluation sont mal définis * L'inefficacité du programme a été démontrée, mais les actions correctrices n'ont pas été mises en place * Aucune procédure détaillée * L'organisation du service de la conformité est mal définie * Le programme n'est pas connu des collaborateurs * Absence d'incitation de la part de la direction, à être plus performant * La conformité ne joue pas de rôle dans ce processus d'évaluation * Manque d'informations auprès des collaborateurs * Les objectifs prévus par la conformité ne sont pas en concordance avec la performance organisationnelle (les utilisateurs ne sont pas incités à aider à l'amélioration du programme)	* Procédure sur les remontées des informations * Comptes rendus des évaluations * Résultats de ces évaluations * Tableaux de bord de suivi des évaluations * Fiche de poste * Planning de prévision d'évaluation * Planning du reporting et des remontées d'informations * Validation des évaluations * Suivi des indicateurs * Liste des points clés à évaluer pour mesurer l'efficacité du programme	* Les évaluations faites ne sont pas connues par les dirigeants * L'efficacité du programme n'est pas déterminée *Les résultats de l'évaluation ne permettent pas de démontrer l'efficacité du programme * L'entreprise est exposée au risque de corruption * Perte de temps * Manque de réactivité sur le suivi des résultats * Les responsabilités ne sont pas connues * Le programme n'est pas appliqué * Les collaborateur ne connaissent pas l'existence du programme anti-corruption * Risque d'image et de réputation * Pas de valorisation du travail des collaborateurs	* Formalisation d'une procédure précisant les modalités du reporting (planning, nature des informations demandées, responsables concernés en filiales et au niveau du groupe, …) * Tableau de bord permettant le suivi des évaluations * Définir les indicateurs de performance de manière efficace et en lien avec la corruption * Définir un planning permettant, à l'aide d'une liste préalablement définie, de vérifier périodiquement et plus ou moins rapidement les points clés du programme anti-corruption * Nommer un responsable en charge de la vérification des lois et règlements en lien avec la corruption * Établir des fiches de poste précises et explicatives * Rédiger une fiche de synthèse pour savoir comment procéder à l'évaluation * Utiliser des données statistiques permettant de quantifier et de comprendre facilement les points d'améliorations du programme * Établir/ Revoir le processus incitant les collaborateurs à aider, à améliorer le processus	* Interviews pour connaitre les sentiments des collaborateurs mais également pour savoir comment les indicateurs ont été choisis * Vérifier, s'il en existe, les précédents rapports d'audits et vérifier que les recommandations aient bien été mises en œuvre * Examiner les objectifs définis par la conformité et vérifier qu'ils sont en application dans le programme * Accéder aux formations/ conférences/ supports et vérifier qu'ils permettent de trouver facilement la documentation nécessaire * Vérifier la cohérence entre le responsable d'évaluation et sa fiche de poste * Vérifier que la personne en charge de l'évaluation ne soit pas la même que celle ayant élaborer le programme anti-corruption * Observation * Demander les fichiers ou les extractions permettant de vérifier qu'il existe un suivi des indicateurs ainsi que des résultats pour les évaluations * Demander les preuves que les collaborateurs ont été impliqués dans l'évaluation du programme et qu'ils en ont connaissance
3 - Sanctions	* S'assurer que les violations des règles et lois concernant la corruption sont sanctionnées par l'entreprise	* Les sanctions relatives à la violations des règles ne sont pas clairement énoncées dans les différentes politiques et procédures du programme anti-corruption de l'entreprise * Absence de systèmes/sources permettant de détecter ces violations * Manque de clarification dans les rôles et	* Code de conduite / Politique anti-corruption * Site de l'éthique et de la compliance de l'entreprise * Fiches de poste * Liste des faits de corruption * Supports de formation * Accessibilité des documents relatifs à la lutte anti-corruption	* Risque de corruption * Les collaborateurs et les tiers ne sont pas punis en cas de manquements * Mauvaise définition des contrôles réalisés * Inefficacité des contrôles mis en place * Détérioration de l'image de l'entreprise * Risque juridique :	* Établir des procédures et politiques définissant les sanctions encourues en cas de manquements * Vérifier que les politiques et procédures sont accessibles pour assurer un certain niveau de transparence à l'entreprise * Mettre en place des procédures d'enquêtes * Vérifier la cohérence entre les lois, les procédures et politiques établies en matières de sanctions pour des faits de	* Interviews aves les collaborateurs, les dirigeants, les compliances officers, et si possible quelques tiers afin d'avoir une vision complète du processus de sanctions * Demander les supports de formations * Demander les rapports périodiques pour vérifier ce qui y est mentionné * Vérifier par qui les procédures et politiques ont été validées et faire un

Étapes/ Sous domaines	FINALITES (Objectifs de contrôle interne)	RISQUES			EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne	EXEMPLES de Techniques d'audit
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	Points de Contrôle	Impacts		
		responsabilités du compliance officer * Les faits de corruption pouvant entrainer des sanctions ne sont pas déterminés par l'entreprise * Absence de politique anti-corruption/ code de conduite * Absence de formation permettant de s'assurer que les collaborateurs et les tiers ont bien compris les attentes de l'entreprise en matière de lutte contre la corruption * Les tiers n'ont pas eu connaissance de la politique anti-corruption/code de conduite * L'entreprise n'affiche pas clairement sa transparence en matière de lutte contre la corruption		l'entreprise encours des sanctions elles-mêmes * Perte de confiance des collaborateurs et des tiers * Les sanctions ne sont pas appliquées * Le collaborateurs et les tiers ne sont pas informés des sanctions encourus pour manquements * Les différentes lois et règlementations ne sont pas appliquées * Les violations des règles ne sont pas signalées * La loi Sapin II n'est pas respecté vis-à-vis de la transparence de l'entreprise	corruption * Établir de rapports périodiques permettant de porter à la connaissance des dirigeants les fautes graves, pratiques frauduleuses et de corruption * Mise à disposition d'un outil pour signaler les violations des règles * Désigner une personne comme ayant le rôle de "médiateur" pour détecter les violations et en parler avec l'auteur * Mettre en place des réunions trimestrielles pour encourager les collaborateurs à ne pas commettre de manquements et les informer des conséquences * Mettre en place des modules de formations * Établir une liste de critères permettant de définir certains seuils de "gravité" aux manquements	rapprochement avec l'organigramme pour s'assurer qu'elles ont été validées à un bon niveau * Réaliser un test sur un échantillon pour vérifier s'il existe une approche permettant d'analyser les sanctions apportées en cas de manquements * Apprécier, pour les sanctions disciplinaires existantes et en lien avec la corruption, le degré d'application * Réaliser un sondage sur la perception des collaborateurs * Vérifier si des recommandations avaient été faites lors de précédentes réunions/ audits sur ce sujet * Examiner les politiques et procédures de l'entreprise en matière de sanction de la corruption * Vérifier que les critères de violations des règles de conformité et les sanctions sont bien définis pour une application cohérente des politiques disciplinaires
C - RISQUES						
1 - Identification et Recensement des Risques	* S'assurer que tous les risques de corruption, pouvant avoir un impact sur l'organisation, sont identifiés séparément des risques génériques et recensés de façon exhaustive.	* Le recensement des risques de corruption n'a pas été effectué * Le recensement des risques a été effectué pour les risques de corruption considérés comme récurrents par l'entreprise * Clarification insuffisante des objectifs : les personnes en charge de l'identification (généralement la conformité) des risques ont eu une mauvaise appréhension des objectifs * La détermination des rôles et responsabilités n'est pas assez claire * La définition des risques de corruption n'est pas claire et déterminée dans un document	* Cartographie des risques * Processus d'identification des risques de corruption * Manuel de procédures * Moyens alloués au recensement des risques * Fiches de poste * Document contenant les objectifs ainsi que la définition des risques de corruption *Processus de hiérarchisation des risques de corruption	* L'entreprise est fortement exposée aux risques de corruption * L'absence d'identification des risques de corruption ne permet pas d'établir un programme de corruption fiable et viable * Les objectifs n'ont pas pu être réalisés correctement * Risque de corruption * L'appréhension des risques est difficile * Non atteinte des objectifs de l'organisation * Mauvaise maîtrise des risques * Les personnes en charge de	* Mettre en place une cartographie des risques et un processus de recensement continu * Établir une liste des ressources disponibles * Cibler les risques par domaine : métiers, fonctions, catégories, etc. * Hiérarchiser les risques en fonction des secteurs d'activités (du plus au moins sensibles) * Formaliser les rôles et responsabilités des personnes en charge de l'identification et du recensement des risques * Effectuer des entretiens individuels avec les managers des processus concernés. * Créer une fonction Risk management, si nécessaire, en impliquant les collaborateurs de la fonction compliance	* Interviews avec les personnes en charge de l'identification et du recensement des risques de corruption pour vérifier que le processus est clair et que leur rôle est bien compris * Vérifier la cohérence entre les personnes choisies et les compétences dont elles disposent (qui sont généralement identifiées par les ressources humaines) * Examiner le processus d'identification des risques ainsi que celui concernant la hiérarchisation de ces risques * Examiner la cartographie des risques et vérifier qu'elle comporte uniquement les risques liés à la

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : PROGRAMME ANTI-CORRUPTION					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
		* Les risques de corruption n'ont pas été bien pris en compte dans la hiérarchisation faite en fonction de leur impact * Mauvaise utilisation des ressources disponibles * Manque de moyens pour identifier les risques	* Liste des ressources disponibles pour identifier et recenser les risques * Attribution d'une fonction Risk management	l'identification et du recensement des risques ne sont pas assez compétentes * Performance revue à la baisse et malversation (inefficacité, perte financière, fraude, …) * Risques importants non détectés	* Établir un tableau de bord permettant de suivre la performance en choisissant des indicateurs pertinents * Lister toutes les ressources nécessaires et celles disponibles dans l'entreprise, et essayer de trouver des alternatives * Organiser des réunions annuelles pour vérifier que les risques identifiés sont toujours présents	corruption comme le prévoit la loi Sapin II * Demander, s'il en existe, les cartographies ou tout autre document permettant d'identifier et de recenser les risques et vérifier la date de mise à jour * Mettre en corrélation les objectifs attendus par l'entreprise en matière de corruption avec la liste d'identification des risques pour vérifier que les risques identifiés correspondent bien aux objectifs attendus * Demander les comptes rendus des réunions concernant les risques de corruption
2 - Évaluation des Risques	* S'assurer que les risques de corruption sont évalués de façon pertinente selon leur niveau d'impact et leur probabilité d'occurrence et en fonction de l'environnement de l'entreprise	* Absence de procédure et de politique d'évaluation des risques de corruption * L'évaluation des risques n'existe pas * La cartographie des risques de corruption n'est pas définie * Les critères d'évaluation ne sont pas définis ou sont imprécis * Les critères concernant l'impact et l'occurrence ne sont pas pris en compte lors de l'évaluation * Absence de formalisation de la cartographie des risques dédiée à la corruption *Absence de mise à jour de la cartographie * Absence d'exhaustivité et de précision des risques * Non-identification des activités et des acteurs exposés aux principaux risques de corruption * Absence d'évaluation (en termes d'impact et de	* Fiches d'évaluation des risques répertoriant l'ensemble des critères * Statistiques d'occurrence et de la gravité des incidents rencontrés * Cartographie des risques * Hiérarchisation des risques * Recensement des moyens mis en œuvre pour traiter les risques * Rapport de contrôle interne * Reporting sur la situation financière et opérationnelle des entités décentralisées à différentes périodes * Procédures de contrôle interne existantes	* La cartographie des risques de corruption établie n'est pas en adéquation avec les activités de l'entreprise * Mauvaise maîtrise des risques * Mauvaise appréciation des risques * Risque sur ou sous-évalué * Performance revue à la baisse et malversation (inefficacité, perte financière, fraude,…) * L'évaluation des risques est obsolète * Perte de temps * Mauvaise identification et évaluation des risques * Mise en place d'un dispositif de contrôle inadapté * Manquement d'opportunités * Risque de corruption * L'entreprise n'a pas les ressources (humaines et financières) nécessaires pour déployer son dispositif anti-corruption	* Désigner une personne en charge de vérifier que l'évaluation des risques de corruption est cohérente avec la globalité du programme * Définir des critères d'évaluation des risques pertinents en fonction des objectifs et nature d'activité (en tenant compte du degré d'occurrence et niveau d'impact) * Élaboration de la cartographie des risques en tenant compte des fondamentaux de l'organisation * Mettre à disposition des outils permettant d'évaluer les risques * Disposer d'une cartographie des risques de corruption et des dispositifs de contrôle interne pour l'ensemble des entités de l'entreprise * Planifier, formaliser et valider (par le Codir) des actions pour atténuer les principaux risques de corruption identifiés * Effectuer un reporting régulier par le Compliance Officer au Codir * Prendre en compte toutes les parties prenantes dans l'évaluation des risques * Prendre en compte des éléments pertinents (ex : indice de perception de la	* Interviews * Questionnaires de satisfaction de la communication des risques aux personnes concernées * Examiner les documents et les processus * Demander les preuves de la diffusion de la cartographie des risques aux personnes concernées * Obtenir les preuves que l'évaluation des risques a été effectuée en fonction des lois et règlementations en matière de corruption, en vigueur * Examiner la cartographie et vérifier que tous les tiers sont bien pris en compte * Demander les comptes rendus de réunions concernant la lutte anti-corruption pour vérifier les informations remontées * Vérifier que les risques ont bien été communiqués (conférence, mails, etc.) * Demander tous les documents en lien avec l'évaluation des risques (comptes rendus, reporting,

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : PROGRAMME ANTI-CORRUPTION					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
		probabilité) des principaux risques de corruption * Pas de hiérarchisation des risques de corruption * Les critères d'évaluation des risques de corruption ne sont pas pertinents * Sous-estimation de l'impact et/ou de la probabilité d'occurrence * Manque de moyens et d'outils pour évaluer les risques (occurrence et gravité des incidents) * Mauvaise appréciation de l'environnement de contrôle existant		* Risques de sanctions financières dues au non-respect de la mise en place des mesures dans la loi Sapin II * Risque juridique * Risque d'image et de réputation	corruption, pratiques locales, etc.) * Mettre à jour régulièrement la cartographie * Compte rendu de réunion du Codir validant les décisions prises * Vérifier que les principaux risques de corruption sont repris dans la cartographie globale de l'entreprise	procédures, etc.) * S'assurer que la personne ayant effectuée l'évaluation des risques de corruption ne soit pas la même que celle ayant recensée les risques de corruption * Examiner la cartographie et vérifier qu'elle évalue bien tous les risques de corruption dans chaque secteur d'activité et que les critères d'évaluation (impact et occurrence) soient bien compris

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : POLITIQUES ET PROCEDURES					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
A – LES PREALABLES AU CONTRÔLE INTERNE						
1 - Accessibilité	* S'assurer que les procédures et politiques sont accessibles à toutes les parties prenantes de l'entreprise	* Les documents sont disponibles uniquement en français * Communication anarchique et irrégulière : excès ou insuffisance de communication * Imprécision de la déclinaison des politiques et procédures à tous les niveaux de l'entreprise * Incohérence entre procédures et valeurs * Accès à l'intranet ou au site internet de l'entreprise limité, ou sans aucun accès * Absence de formalisation	* Consulter le lien vers le site Web / l'intranet accessible aux employés qui comprend le code de conduite * Établir des enquêtes pour savoir si l'accessibilité est facile * Faire des tests en recherchant par mots-clés * Sondage auprès des employés afin de déterminer dans quelle mesure le code de conduite et les autres communications sur la conformité sont à la disposition des employés	* Risques de corruption * Mauvaise interprétation due à l'absence de traduction * Manque de cohérence avec les valeurs affichées par l'entreprise * Risque de pertes financières * Risque de conflits d'intérêts * Risque de perte de confiance et d'image et de réputation *Absence d'esprit de groupe	* Échanger avec les acteurs pour savoir s'ils ont accès aux procédures et politiques * Établir une stratégie de communication des politiques * Mener des enquêtes et faire un rapport des résultats * Organiser régulièrement des réunions pour permettre de montrer aux collaborateurs où il est possible de trouver les différents documents relatifs à la corruption *Définir un responsable pour les questions d'accessibilité (conformité ou informatique)	* Demande d'envoi des politiques et procédures liées à la corruption * Interviews * Vérifier le nombre de mises à jour des politiques et procédures
2 - Responsabilités	* S'assurer que les responsabilités de la mise en œuvre et du suivi des politiques et procédures sont bien définies	* Absence de formalisation des responsabilités * Organigramme inexistant, méconnu, ou non respecté * Absence d'arbitrage objectif lors des définitions de fonctions * Absence de répartition des tâches et des responsabilités * Relation informelle * Les responsabilités sont mal définies / interprétées	* Organigramme * Fiches de postes * Règlement intérieur * Processus de séparation des tâches * Compte rendu de réunion relatif à la définition des responsabilités * Délégations de pouvoir * Listes des pouvoirs * Fréquence des mises à jour * Manuel des procédures	* Risque de conflits d'intérêts * Manque de cohérence avec la politique générale * Perte d'esprit de groupe, d'esprit d'entreprise * Perte de temps (méconnaissance des personnes habilitées, tâches incompatibles) * Risque de corruption et de fraude * Risque de pertes financières	* Désigner un responsable pour établir les politiques et procédures * Émettre des règlements clairement formalisés * Définir un organigramme, des fiches de postes, une liste des personnes habilitées et des délégations de pouvoir avec la signature des personnes concernées * Prévoir les accès aux fichiers / données en conséquence * Procédure de diffusion de ces documents à l'ensemble des personnes concernées * Mise à jour régulière de ces documents	* Interviews * Vérifier qui est la personne ayant validé les documents grâce à l'organigramme et aux fiches de poste * Examiner le processus de mise en application des responsabilités * Demander les documents formalisant les délégations de pouvoirs et vérifier qu'elles soient faites à un bon niveau (N+1, N+2, etc.) * Vérifier l'existence de l'organigramme et le comparer aux fiches de postes

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : POLITIQUES ET PROCEDURES					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
3 - Revue et approbation	* S'assurer que le Conseil (ou Comité d'audit/ de surveillance) effectue une revue et approuve les politiques et procédures en lien avec la corruption	* Rôle du Conseil (Comité d'audit/ de surveillance) imprécis * Multiplicité ou insuffisance des informations présentes dans les procédures et politiques jugées essentielles * Retard dans la transmission des informations * Planification et communication imprécises quant aux réunions du Conseil * Remontée d'informations erronées, incomplètes	* Processus pour approbation des procédures et politiques * Rapports d'audit * Planning des Comités d'audit * Ordres du jour et procès-verbaux des réunions * Documents de suivi * Reporting, tableaux de bord * Rapport annuel sur les travaux du Comité d'audit * Fiches de missions du Comité et acteurs * Organigramme	* Absence de validation des procédures et politiques * Performance revue à la baisse (inefficacité, corruption, fraude, ...) * Perte de temps * Prise de décisions erronée (manque d'informations essentielles, pertinentes). * Retard dans la mise en œuvre des politiques et procédures * Recommandations et plans d'actions émis à la suite de ces réunions ne reflétant pas la réalité * Documents non mis à jour	* Effectuer un examen annuel par le comité d'audit (ou autre comité de surveillance) * Vérifier la date de la dernière version ou révision * Vérifier le processus d'examen des procédures et politiques * Vérifier chaque processus de préparation, approbation et diffusion des politiques et procédures * Vérifier que les processus soient formalisés * Faire une examen des procès-verbaux rendus par le Conseil : examiner la documentation / les procès-verbaux pour vérifier que les commentaires ont été pris en compte et mis en œuvre pour les politiques et les procédures	* Dresser la liste des politiques et procédures existantes * Examiner les procès-verbaux des comités pour s'assurer que toutes les approbations des procédures et politiques ont été obtenues * Faire un examen des processus : s'assurer que tous les comportements et les caractéristiques liés à la corruption des politiques et procédures sont en place, et vérifier l'approbation par les parties concernées
4 - Évaluation	* S'assurer que les politiques et procédures sont évaluées de façon pertinente (compréhension par les collaborateurs, points liés à la corruption, etc.) et en tenant compte de l'environnement de l'organisation ainsi que des dispositifs de contrôle interne existants	* Critères d'évaluation non définis ou imprécis * Critères d'évaluation non pertinents * Mauvaise appréciation de l'environnement de contrôle existant * Inexistence des procédures et politiques * Absence de compréhension * Absence de validation des procédures et politiques * Absence d'identification des procédures et politiques mises en œuvre suite à des recommandations * Non prise en compte des secteurs d'activités dans l'évaluation des politiques et procédures : procédures et politiques trop génériques ne permettant pas de couvrir tous les sujets * Absence de vérification des politiques et procédures	* Fiches d'évaluation des risques répertoriant l'ensemble des critères * Politiques et procédures anti-corruption * Cartographie des risques * Hiérarchisation des risques * Liste des critères d'évaluation * Fiche expliquant le choix des critères d'évaluation * Liste des partenaires commerciaux, et plus particulièrement des activités de l'entreprise (sous-traités ou non) * Liste des pays dans lesquels des transactions sont effectuées	* Perte de temps : les critères n'étant pas ou mal définis, il est difficile de savoir ce qu'il faut évaluer * Certains points ne sont pas couverts par les politiques et procédures * Risque de corruption * Doublons dans les politiques et procédures * Manque d'implication des acteurs * Mauvaise identification et évaluation des risques * Risque de pertes financières * Risque d'image et de réputation	* Définir des critères d'évaluation * Disposer d'une cartographie des dispositifs de contrôle interne pour l'ensemble des entités de l'entreprise * Disposer d'un groupe de travail par unités/départements pour s'assurer de la compréhension des politiques et procédures par chacun * Établir une liste permettant de vérifier les politiques et planifier leur vérification * Organiser une réunion annuelle avec les équipes de la conformité * Créer un liste de points de vérification * Numéroter les politiques et procédures pour les rendre facilement identifiables	* Vérifier le nombre de politiques examinées et la date (permanent, périodiquement, rarement, etc.) * Demander les accès aux différentes bases de données où les politiques et procédures sont archivées * Contrôler que toutes les politiques et procédures qui ont été révisées sont bien à jour dans les différentes bases de données * Vérifier que l'évaluation des procédures et politiques a bien tenu compte des risques pour chaque activité * Demander les différentes listes et documents permettant la vérification des évaluations

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : POLITIQUES ET PROCEDURES					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
5 - Mise à jour & application	* S'assurer que les mises à jour effectuées, à la suite de la mise en œuvre de Sapin II, sont prises en compte lors de l'application des politiques et procédures	* Absence de revue des politiques et procédures * La mise à jour des procédures n'est pas adéquate avec les exigences en matière de lutte contre la corruption attendues par les entreprises * Absence de communication sur les mises à jour effectuées * Mauvaise application des politiques et procédures * Application de procédures non mises à jour * Absence de formalisation des nouvelles mises à jour	* Planning de revue périodique des mises à jour * Procès-verbaux du comité (comité d'audit/de surveillance) * Site internet de l'éthique et de la compliance de l'entreprise * Fiches explicatives permettant de comprendre comment les nouvelles politiques et procédures s'appliquent	* Certaines lois et règles entrées en vigueur ne seront pas appliquées * Les nouvelles lois et règles ne sont pas connues par les acteurs du processus anti-corruption * Risque de corruption * Les rôles et responsabilités ne sont pas connus (pour les nouvelles intégrations) * Les nouveaux critères et obligations intégrés dans les politiques et procédures ne sont pas appliqués	* Mettre en place un planning permettant d'établir un ordre de revue des procédures et politiques * Désigner un responsable de la vérification des versions disponibles pour les collaborateurs * Faire une réunion (via Skype ou autre outil de conférence) pour expliquer les nouvelles mises à jour et comment les appliquer * Risque de corruption * Formaliser les mises à jour et les faire valider à un niveau supérieur	* Interviews : vérifier que la pratique des règles inscrites dans les politiques et procédure soit bien respectée *Demander les accès aux différentes bases de données où les politiques et procédures sont archivées
B – POLITIQUES						
1 - Code de conduite	* S'assurer de la transparence, de la formalisation, de la communication et du respect de l'ensemble des règles de conduite, d'intégrité et de culture d'entreprise	* Absence du code de conduite/de la politique anti-corruption *Absence de cohérence entre le code de conduite et les valeurs de l'entreprise *Absence de communication et de diffusion du code de conduite aux collaborateurs et parties prenantes * Absence de mise à jour suite à l'évolution du dispositif anti-corruption (notamment de la cartographie des risques) *Absence d'identification et de description des situations et comportements à proscrire * Absence de description des sanctions encourues en cas de non-respect de la politique anti-corruption/ du code de conduite	* Charte éthique et/ou code de conduite * Règlement intérieur * Procédures de diffusion des documents à destination du personnel * Communication des rémunérations dont celles des dirigeants * Dispositif de whisthelblowing * Définition formalisée des responsabilités de chacun * Rédacteur des règlements et références légales identifiés * Sanctions encourues en fonction de l'infraction commise * Intranet et site internet (ou tout autre moyen de communication/information)	*Risque de corruption (y compris favoritisme) dû au manque de précisions du code de conduite/ de la politique anti-corruption * Trafic d'influence * Sanctions financières * Risque d'image et de réputation * Risque de conflits d'intérêts * Manque de cohérence avec la politique générale. * Perte d'esprit de groupe, d'esprit d'entreprise * Risque d'absence de déontologie de la part des dirigeants ou des salariés * Manque de légitimité envers les parties prenantes * Décisions inconnues des parties prenantes, empêchant l'application effective des règles	* Formalisation du code de conduite/ de la politique anti-corruption * Diffusion de la politique anti-corruption/du code de conduite à l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes et du principe de « tolérance zéro » * Création de fiches anti-corruption : résumer l'essentiel de chaque dispositif * Organisation de réunions autour du code de conduite/ de la politique anti-corruption * Lettre d'engagement contre la corruption signée par le COMEX. * Vérification du dispositif par des revues de compliance * Définition claire de la corruption et du trafic d'influence * Pour les groupes internationaux, le code de conduite doit être traduit et applicable dans les pays concernés * Effectuer des tests pour les collaborateurs afin de voir s'ils ont compris les comportements à adopter	* Examiner le code de conduite ou la politique anti-corruption pour retrouver les mesures prises en cas de manquements, de comportements prohibés, etc. * Interviews avec le personnel pour déterminer dans quelle mesure ils connaissent le contenu des normes de conduite et comment y accéder * Examiner les dates, les approbations du conseil, les processus de communication * Accéder au code de conduite et vérifier qu'il soit documenté de manière périodique * Identifier le(s) moyen(s) de communication utilisé(s) pour la diffusion du code de conduite * Demander la documentation sur le suivi de la communication * Demander les résultats des tests effectués pour voir si les salaries ont bien compris le code de conduite * Comparer le plan d'audit, les valeurs et principes éthiques de l'entreprise avec le code de conduite

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : POLITIQUES ET PROCEDURES					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
2 - Cadeaux et invitations	* S'assurer que l'entreprise est protégée en matière de corruption liée à des invitations et/ou cadeaux reçus/offerts et que les règles soient connues de tous les collaborateurs	* Absence de formalisation des politiques cadeaux et invitations *Absence de précisions des seuils pour chaque item * Absence de communication concernant les règles et les seuils acceptables pour des invitations et des cadeaux (fait à un tiers ou reçu par un tiers) * Absence de double validation en cas de dépassement de seuil * Absence de formations * La politique ne tient pas compte de la règlementation et des coutumes locales * Comportement non éthique * Absence de précision des invitations (ex : repas, divertissement, etc.) * Absence de déclarations par les collaborateurs	* Formalisation des politiques des cadeaux et invitations * Sanctions encourues en fonction de l'infraction commise * Intranet et site internet (ou tout autre moyen de communication/information) * Formulaire de validation de dépassement de seuils * Existence de formations et suivi * Notes de frais	* Les collaborateurs ne connaissent pas les règles en matière de cadeaux et invitations * Risque de corruption : par exemple les collaborateurs acceptent les cadeaux ou les invitations alors que l'entreprise est en processus d'appel d'offre * Litige avec l'entreprise et le groupe * Trafic d'influence * Sanctions financières * Risque d'image et de réputation * Risque de fraude	* Déclaration de cadeaux ou d'invitation dans un logiciel dédié ou une feuille Excel pour garder une trace * Mettre en place une double validation en cas de dépassement de seuils (ex : par le manager et le compliance officer) : séparation des tâches * Définir avec précision et exhaustivité les cas acceptables et non acceptables pour l'acceptation d'un cadeau ou repas * Communiquer sur les pratiques tolérables et celles qui ne le sont pas * Vérifier que les politiques de l'entreprise soient en ligne avec les pratiques locales	* Interviews : vérifier la connaissance des règles par les collaborateurs * Demander les politiques concernant les cadeaux et invitations : vérifier que les règles en matière d'acceptation et d'envoi de cadeaux/invitations sont bien définies et claires * Demander l'accès au suivi de formations ou une extraction de la liste des personnes ayant déjà réalisé la/les formation(s) * S'assurer que les politiques des cadeaux et invitations soient en harmonie avec les règles locales * Examiner le processus de diffusion des politiques (intranet, mail, site internet de l'éthique et la compliance, etc.) * Réaliser un test sur un échantillon de notes frais et vérifier le nombre de justificatifs fournis
3 - Parrainages et dons	* S'assurer que les dons et parrainages soient en harmonie avec les valeurs éthiques de l'entreprise et qu'ils puissent être retracés à tout moment	* Absence des politiques de parrainages et de dons * Absence de formations et de communication * Conflits d'intérêts * Comportements non éthiques * Invitations en décalage avec les valeurs de l'entreprise * Absence de contrôle et de traçage des dons et parrainages * Dons ou parrainages faits dans le but d'avoir une bonne réputation et qui ne tiennent pas compte de la politique RSE	* Tableaux de bord du suivi des formations * Liste des personnes effectuant des dons * Formalisation des politiques de parrainages et dons * Formulaire de validation avec signatures pour les dons et les parrainages * Documents contractuels pour les parrainages * Site intranet et/ou internet dédié à l'éthique et la compliance	* Risque de corruption * Sanctions financières * Risque d'image et de réputation * Redressement fiscal : l'administration fiscale peut considérer que certains dons ou parrainages ont été faits dans le but de diminuer les sommes dues aux impôts * Trafic d'influence	* Mettre en place des formations en e-learning ou en présentielles pour les personnes les plus exposées * Utiliser le dispositif d'alerte interne * Mettre en place une procédure d'attribution des dons (seuils, bénéficiaires, etc.) * Mettre en place un système de traçage de dons * Formaliser les règles concernant les parrainages et les dons * Établir une séparation des tâches : mettre en place une double validation des dons et parrainages	* Vérifier que les personnes (physiques ou morales) à qui l'entreprise a fait un don ou qu'elle parrainent ne soient pas liées à des affaires de corruption / personnes publiques : effectuer des recherches sur un échantillon des données * Faire un test sur le système de dons pour vérifier si toutes les règles énoncées dans la politique sont respectées * Vérifier qu'il existe un système de traçage/d'archivage des dons *Sur un échantillon, faire un test pour vérifier la proportion de dons et des parrainages * Pour les parrainages, demander les documents mentionnant la/les contrepartie(s) exigée(s)

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : POLITIQUES ET PROCEDURES					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
C - PROCEDURES						
1 - Paiements de facilitations et extorsions	* S'assurer que les paiements effectués vers des tiers soient autorisés et liés à des justificatifs	* Absence de formations et de communication autour de ces thèmes * Conflits d'intérêts * Comportement non éthique * Absence de contrôle de la comptabilité * Absence de séparation des tâches * Culture locales : ex : des officiels demandent de l'argent pour entrer sur le territoire et peuvent aller jusqu'à menacer l'entreprise * Instabilité géopolitique	* Site intranet et/ou internet dédié à l'éthique et la compliance * Formations e-learning sur l'existence de potentiels conflits d'intérêts liés à des paiements de facilitations et extorsions * Organigramme et fiches de postes * Livres de comptes * Formulaire de demande de validation des paiements * Liste de personnes habilitées à signer les documents de paiements * Mouvements des comptes et flux de trésorerie dans les états financiers	* Traçage des opérations liées à ces paiements est quasiment impossible * Risque de corruption : notamment par des pots de vin à des personnes publiques/politiques * Sanctions financières * Risque de distorsion * Risque de financement du terrorisme et blanchiment d'argent * Risque d'image et de réputation * Risque de détournement d'argent	* Établir les due diligences des partenaires * Sensibiliser et communiquer avec les collaborateurs autour de ces sujets * Vérifier la situation géopolitique du pays en question * Désigner un responsable de la partie "encaissements" et "un autre pour la partie des "décaissements" * Établir un système de séparation des tâches entre les paiements et les contrôles de ces paiements * Établir un accès limité aux comptes et à la caisse de l'entreprise	* Effectuer un test (sur un échantillon) sur le poste des "avances et acomptes", "paiement en espèces", etc. pour pouvoir vérifier les montants et leurs cohérences * Mettre en relation les fiches de postes et l'organigramme pour vérifier qu'il existe une séparation des tâches formalisée * Interviews avec les collaborateurs pour connaitre leurs rôles et responsabilités * Demander la liste des personnes ayant accès au système comptable * Vérifier l'existence de signatures et le motif des demandes de paiements en espèces
2 - Procédure de contrôles comptables	* S'assurer que les contrôles comptables sont effectués, permettent de détecter des faits de corruption dans l'entreprise et d'assurer une image fidèle, sincère et intègre de ses états financiers	*Absence de contrôles comptables ainsi que de sa procédure * Absence de formations * Comportement non éthique * Méconnaissance des règles comptables * Manque de clarté dans la communication financière * Procédure de contrôles comptables méconnue ou mal communiquée * Absence de séparation des tâches : la personne effectuant les contrôles est la même que celle qui gère la comptabilité de l'entreprise * Absence de rapprochement entre la banque et les états financiers	* Tableau de bord de suivi de formations * Liste des personnes habilitées pour accéder au système comptable * Organigramme * Fiches de postes * Recensement des moyens mis en œuvre pour établir les contrôles * Liste de contrôles à effectuer * Reporting sur la situation financière et opérationnelle des entités décentralisées à différentes périodes * Procédures de contrôle interne existantes	* Risque de corruption : états financiers erronés, la manipulation des comptes est plus facile due au manque de séparation des tâches * La procédure n'est pas connue pas les collaborateurs * Perte de confiance des tiers due à un manque de transparence * Risque de corruption facilité par le manque de contrôles et de suivi de la comptabilité * Planning de réalisation des contrôles non mis en place * Trafic d'influence * Risque de redressement fiscale	* Séparation des tâches : validation et signature *Organiser la structure pour avoir des contrôles de premier, deuxième et troisième niveaux * Procédure claire et exhaustive * Répertorier l'ensemble des obligations comptables, fiscales et juridiques qui s'imposent à l'entreprise * Disposer d'une application informatique pour la gestion de trésorerie ou a minima de tableaux de bord précis * Mise en place de contrôles réguliers par une tierce personne * Mettre en place un système de blocage si un collaborateur veut supprimer une écriture * Obtenir une liste des accès au système d'information	* Interviews avec les collaborateurs pour connaitre leur rôles et responsabilités * Demander la liste des personnes ayant accès au système comptable * Vérifier l'existence et la formalisation de la procédure * Examiner les contrôles et leurs efficacités * Demander les documents concernant le(s) compte(s) rendu(s) sur l'évaluation des contrôles comptables * Effectuer un test (sur un échantillon) sur des extractions de comptes (les plus sensibles, en fonction de l'activité), pour pouvoir vérifier les montants et leurs cohérences

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : POLITIQUES ET PROCEDURES

Étapes/ Sous domaines	FINALITES (Objectifs de contrôle interne)	RISQUES			EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne	EXEMPLES de Techniques d'audit
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	Points de Contrôle	Impacts		
		* Absence de suivi de la comptabilité	* Contrôles comptables déjà mis en place	* Risque de fraude et détournements * Sanctions financières * Risque d'image et de réputation	* Création de pièces justificatives pour chaque opération	* Vérifier la périodicité des contrôles en utilisant les dates des trois derniers contrôles par exemple * Faire un test de suppression de données sur le logiciel comptable * Mettre en relation les fiches de postes et l'organigramme pour vérifier qu'il existe une séparation des tâches formalisée
3 - Conflits d'intérêts	* S'assurer que la procédure de déclaration des conflits d'intérêts est bien connue et respectée et que l'entreprise donne suite à ces déclarations	* Aucune information n'est remontée concernant les conflits d'intérêts * Aucune procédure n'est mise en place * Absence de formation et de sensibilisation * Aucune communication faite sur ce sujet * Comportement non éthique * Pressions (internes et externes) * Réaction tardive de la part de l'entreprise	* Tableau de bord de suivi des conflits d'intérêts * Liste non exhaustive de comportements pouvant entrainer des situations de conflits d'intérêts * Site internet et accès intranet * Système de remontée des informations * Procédure exhaustive	* Risque de corruption * Les collaborateurs ne déclarent pas les conflits d'intérêt * Trafic d'influence * Les déclarations de conflits d'intérêts ne sont pas exhaustives * L'entreprise n'est pas informée et ne peut donc pas prendre de décision * Sanctions financières * Risque d'image et de réputation * Collaborateurs non impartiales	* Mettre en place un dispositif de remontée des informations * Mettre en place un outil de déclaration des conflits d'intérêts * Nominer un responsable éthique * Créer des formations incluant des exemples pour que tous les collaborateurs puissent comprendre * Communiquer les règles et politiques concernant les conflits d'intérêts * Utiliser le dispositif d'alerte interne * Faire un processus de due diligences	* Interviews, principalement avec les personnes en charge de la conformité * Demander une extraction de la liste des personnes ayant effectuées la formation * Faire un test de comparaison de cette liste avec les personnes ayant déjà déclarées un conflit d'intérêts * Effectuer un test pour vérifier que la remontée des conflits d'intérêts est effective * Demander à l'entreprise de fournir la liste des conflits d'intérêts qui lui sont remontés * Demander les preuves de suivi des conflits et faire une comparaison entre le suivi apporté et la remontée des conflits d'intérêts
4- Lanceur d'alerte	* S'assurer que le dispositif de lanceur d'alerte existe et qu'il est connu et accessible par tous	* Absence de dispositif d'alerte interne * Les collaborateurs ne sont pas informés de la mise à disposition d'une dispositif d'alerte interne * Défaut de confidentialité (y compris la loi RGPD du 25 mai 2018) * Délai de réactivité trop long * Comportement non éthique * Conflit d'intérêts * Absence de formation et de communication	* Tableau de suivi des formations * Procédure d'utilisation du dispositif d'alerte interne * Lois et règlementations * Supports de formations * Tableaux de bord de suivi des alertes	* Les dirigeants ne sont pas informés du potentiel risque de corruption * Perte d'esprit de groupe * Risque juridique en cas de non-respect de la confidentialité * Les collaborateurs ne peuvent pas déclarer le potentiel risque * Sanctions financières (Sapin II, RGPD, etc.) * Perte de confiance des collaborateurs * Risque d'image et de réputation	* Nommer une personne responsable de la mise en place de ce dispositif et qui soit disponible en cas de questions des collaborateurs * Mettre un chapitre dédié au dispositif d'alerte interne dans la politique anti-corruption ou dans le code de conduite * Faire une analyse des risques en rapport des données confidentielles * Mettre en place une fiche explicative et simple concernant l'utilisation du dispositif d'alerte interne et ses conséquences * Déployer des dispositifs de formations concernant les lanceurs d'alertes (e-	* Interviews auprès des collaborateurs pour s'assurer qu'ils connaissent l'existence et l'utilisation de ce processus * Pour les collaborateurs ayant déjà eu recours à ce dispositif, effectuer un questionnaire pour savoir comment leur alerte a été traitée * Examiner la procédure et vérifier que l'anonymat de la personne est mise en place * Demander une extraction de la liste des personnes ayant eu recours à ce dispositif et faire un test pour comparer le nombre de demandes avec le nombre de traitements

Étapes/ Sous domaines	FINALITES (Objectifs de contrôle interne)	RISQUES			EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne	EXEMPLES de Techniques d'audit
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	Points de Contrôle	Impacts		
					learning et en présentiels pour les personnes les plus exposées aux risques)	* Pour les cas non traités, demander des explications * Vérifier la liste des personnes ayant suivies les formations et comparer avec celles ayant lancées des alertes * Demander le recensement des sanctions pour manquements ou pour mauvaise utilisation du dispositif * Effectuer un test en envoyant une alerte, pour vérifier que les informations remontent correctement
5 - Formations	* S'assurer que tout collaborateur peut bénéficier de formations anti-corruption, que l'organisation respecte ses obligations en matière de formations et que ces dernières sont accessibles et suivies	* Absence de session de formations sur la prévention de la corruption * Absence de suivi des formations * Absence de mesure des connaissances acquises * Aucune formation spécifique pour les personnes « exposées » aux risques * Absence de support formalisé et daté * Seuls les collaborateurs, tels que les fonctions supports (qui ne sont pas les personnes les plus exposées), ont suivi la formation * Absence de plan établi par l'entreprise concernant les formations * Absence de démarche pour connaître les besoins en formation * Choix subjectifs concernant les personnes à former * Budget insuffisant * Méconnaissance des obligations en la matière * Pas de responsable ni	* Tableaux de bord du suivi des formations * Liste des personnes effectuant les formations * Formalisation des politiques et procédures des formations * Identifier les besoins de formations (plan et fiches de formations) * Circuit de validation d'une formation * Plan de formations * Obligations en matière de formations * Attestation des formations réalisées * Entretien avec le service formations * Documents relatifs aux formations (détails, planning de la journée, modalités, ...) * Vérifier que les salariés sont informés du déroulement de la formation * Cahier des charges des	* Risque de corruption * Manque de compétences dû au manque de formations * Les formations ne sont pas complétées en fonction du plan défini par l'entreprise * Absence de suivi des formations * Pas d'évolution possible de carrière et absence de connaissances de certains collaborateurs * Manque d'implication des collaborateurs * Manque de compétences des collaborateurs * Sanctions financières * Risque d'image et de réputation * Formations inefficaces * Absence de processus, politiques ou procédures permettant aux collaborateurs de bénéficier de formations sur les nouvelles lois, normes, règlements, etc. * Ressenti de la formation comme une perte de temps * Ressources gaspillées	* Faire une communication spécifique pour les nouveaux collaborateurs * Communiquer (ex : via intranet) sur les sessions de formations avec l'ensemble des collaborateurs * Faire un tableau de bord pour le suivi de la réalisation des formations par les collaborateurs, avec un indicateur du taux de formation (type de formations, population, etc.) * Établir un document d'analyse d'efficacité des sessions de formations (ex : questionnaire de satisfaction) * Faire un compte rendu des réunions sur les constats et résultats des analyses pour les intégrer dans les actions à venir * Faire des supports datés (ex : présentation PowerPoint) pour garder une preuve * Établir une feuille de présence pour les sessions de formations ou tout autre registre permettant de prouver que les collaborateurs ont participé aux sessions de formation * Mettre en place des formations régulières et adaptées selon les cibles/ zones de risques * Mettre à jour le plan de formation en incluant, pour les formations anti-	* Demander la liste des fonctions que l'entreprise a jugé avec un niveau de risque élevé et vérifier les exigences de formation pour ces fonctions * Faire une comparaison entre les risques de ces fonctions et ceux des supports de formations pour les autres fonctions et vérifier que les risques spécifiques sont pris en compte * Vérifier le taux d'achèvement des formations pour l'ensemble des collaborateurs et plus spécifiquement pour les personnes les plus exposées * Vérifier la périodicité de mise à jour du plan de formations et apprécier si les formations sur la lutte anti-corruption sont correctement planifiées * Examiner le plan de formations et particulièrement les formations sur la corruption et vérifier les collaborateurs planifiées ainsi que la méthode de déploiement * Demander les comptes rendus d'évaluations des formations * Vérifier les expériences

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : POLITIQUES ET PROCEDURES					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
		d'encadrement * Manque de compétences des formateurs * Formations inadaptées (inadéquat au regard des besoins et attentes des salariés) * Absence de fiche de présence	formations réalisées		corruption, les nouvelles lois et normes * Sensibiliser chaque responsable de service à la nécessité et l'importance de la formation * Définir une politique de formation claire * Désigner un responsable formation et l'évaluer	antérieures des formateurs pour les formations en présentielles * Demander les preuves que les supports de formations ont bien été communiqués aux collaborateurs * Effectuer un test en mettent en parallèle les personnes ayant effectuées les formations avec les fonctions exercées

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : EVALUATION DES TIERS

Étapes/ Sous domaines	FINALITES (Objectifs de contrôle interne)	RISQUES			EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne	EXEMPLES de Techniques d'audit
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	Points de Contrôle	Impacts		
A – LES PREALABLES AU CONTRÔLE INTERNE						
1 -Évaluation des risques pour les tiers	* S'assurer que l'évaluation des risques de corruption pour chaque tiers soit pertinente selon le niveau de risque du pays, les relations qu'ils entretiennent avec des PPE/gouvernement(s) et leur(s) activité(s)	* Manque d'informations des tiers * Manque d'implication des personnes en charge de la réalisation de l'évaluation des risques * Les règles de l'entreprise pour la réalisation de l'évaluation des tiers sont mal définies * Les règles ne sont pas définies par l'entreprise pour la réalisation de l'évaluation des tiers * Absence de suivi des règles définies par les personnes en charge de réaliser l'évaluation des tiers * Absence de communication entre les collaborateurs * Mauvaise connaissance du processus * Les ressources données par l'entreprise ne permettent pas de réaliser une correcte évaluation * Les responsabilités ne sont pas clairement définies * Les tiers n'ont pas été contactés	* Échantillon des fichiers d'évaluations des risques * Procédure d'évaluation des risques * Liste des personnes responsables d'effectuer ces évaluations * Vérifier les règles définies * Site intranet ou internet de l'éthique et la compliance de l'entreprise * Fiches de postes et organigramme * Sites internet pour l'information des tiers * Base de données relatives aux tiers * Fiches d'évaluation des risques répertoriant l'ensemble des critères * Cartographie des risques * Hiérarchisation des risques * Recensement des moyens mis en œuvre pour traiter les risques	* L'évaluation des risques pour les tiers est incorrecte * Absence d'information sur le risque des tiers * L'évaluation des risques n'est pas réalisée par la bonne personne * Absence d'évaluation des risques * Les collaborateurs ne connaissent pas ce processus * L'entreprise est fortement exposée au risque de corruption * Perte de temps due au fait que les responsabilités ne sont pas clairement définies * Les évaluations ne répondent pas aux besoins de l'entreprise * Les évaluations des risques ne sont pas disponibles ou ne sont pas complètement remplies * Absence de personne en charge de l'évaluation	* Désigner une personne en charge de vérifier que l'évaluation des risques de corruption est cohérente en fonctions des critères sélectionnés par l'entreprise * Définir une procédure d'évaluation des risques spécifiques au tiers * Mettre en œuvre des fiches permettant de comprendre facilement le processus * Mettre à disposition des outils permettant d'évaluer les risques * Prendre en compte toutes les informations dans l'évaluation des risques * Vérifier que les principaux risques de corruption sont repris dans la cartographie globale de l'entreprise * Mettre en place un fichier d'évaluation des risques interactif pour les tiers : en changeant une donnée, le risque change par exemple * Désigner un référent "méthodologie" pour chaque zone afin que l'évaluation soit réalisée correctement	* Interviews avec les personnes en charge de la réalisation des fichiers de risques * Questionnaire avec 4-5 questions pour savoir quelle est la compréhension des personnes en charge d'évaluer les risques * Demander une extraction de la liste des tiers * Réaliser des tests en prenant un échantillon et en regardant le nombre de fichiers d'évaluation manquants * Sur un échantillon, vérifier que les fichiers d'évaluation sont bien réalisés en fonction du pays (avec les indicateurs de Transparency International) et du secteur d'activité (avec les moteurs de recherche internet) * Vérifier, sur un échantillon, que pour un secteur d'activité considéré comme "sensible", le risque ne soit pas évalué comme "faible" * Vérifier que la procédure est bien référencée et accessible pour les utilisateurs concernés
2 – Processus de Due Diligence	* S'assurer que les vérifications sont bien réalisées en fonction du niveau de risque identifié pour chaque tiers	* L'évaluation du risque n'est pas correctement effectuée : le risque est considéré comme faible alors qu'il devrait être modéré/élevé * Absence de procédure explicative sur les vérifications à effectuer * Absence de clarification des responsabilités * Les tiers ne fournissent pas les informations permettant d'effectuer les vérifications * L'entreprise n'a pas d'outil dédié à la compliance et plus particulièrement à l'analyse des tiers * Les responsabilités concernant les tiers ne sont pas définies par l'entreprise * Les outils mis à disposition pour	* Manuel de procédures * Lettre d'engagement * Questionnaires de conformité * Code de conduite/politique anti-corruption des tiers * Outils utilisés pour les due diligences * Vérifier les règles définies * Échantillon des fichiers où la due diligence a été effectuée * Procédure d'évaluation des risques * Liste des personnes responsables d'effectuer ces vérifications * Vérifier les règles définies * Fiches de postes et organigramme * Sites internet pour l'information des tiers	* Les vérifications ne sont pas bien effectuées/ sont incorrectes * Absence de vérifications, peu importe le niveau de risque * Pour les tiers où le niveau de risques est modéré ou élevé, l'entreprise ne peut pas les identifier * Risque de corruption lié à une mauvaise définition du risque du tiers * Risque d'image et de réputation * Absence d'information sur les tiers * Forte exposition de l'entreprise aux risques de corruption * Les vérifications ne sont pas complètement réalisées * Les vérifications ne sont pas réalisées par la bonne personne	* Lettre d'engagement permettant de reconnaitre que l'entreprise est pleinement impliquée dans la lutte anti-corruption * Questionnaire de conformité devant être rempli par les tiers et permettant de connaitre l'identité, les propriétaires, la structure de l'entreprise, les partenaires, les informations financières, les liens avec l'international, l'organisation de la compliance, etc. * Mettre en place une procédure pour éviter la dépendance financière des tiers * Demander aux tiers de fournir les documents en relation avec la lutte anti-corruption pour prouver leur engagement * Définir clairement les responsabilités * Définir clairement les outils à utiliser pour chaque niveau de risque * Mettre en place une procédure permettant d'expliquer ce qui est attendu lors de la due diligence	* Interviews avec les personnes en charge des vérifications pour comprendre leurs rôles et responsabilités * Administrer un questionnaire aux personnes concernées et comparer les réponses pour évaluer leur compréhension du processus * Sur un échantillon, vérifier la cohérence entre la cartographie des risques de corruption et le risque défini * Demander l'accès aux bases de données où sont sauvegardés les documents relatifs aux informations du tiers pour les récupérer et les analyser * Vérifier que les documents récupérés soient les dernières versions * Examiner la procédure et vérifier qu'elle est en accord avec la loi * Réaliser, sur un échantillon, un premier contrôle pour vérifier si le risque est bien évalué : par exemple si

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : EVALUATION DES TIERS					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
		effectuer les vérifications ne sont pas assez performants * Absence d'évaluation du risque * L'évaluation des risques a été remplie de manière aléatoire, sans tenir compte des documents fournis * Le processus de vérification est établi mais il n'est pas clair et ne permet de réaliser la due diligence correctement	* Base de données relative aux tiers * Cartographie des risques * Recensement des moyens mis en œuvre pour traiter le niveau de risque des tiers	* Absence d'évaluation des risques * Les collaborateurs ne connaissent pas le processus * Perte de temps due au fait que les responsabilités ne sont pas clairement définies	* Mettre en place des outils performants : une base de donnée permettant de faire des recherches sur les tiers de l'entreprise (PPE), les condamnations/sanctions déjà encourues pour des faits de corruption * Mettre en place des fichiers automatisés pour diminuer le risque d'erreurs	un tiers a été évalué avec un niveau de risque faible et qu'il est dans un pays avec un risque élevé, ayant des liens avec le gouvernement, un premier constat peut donc apparaitre * Demander les preuves que les vérifications ont correctement été effectuées * Rapprocher le questionnaire et les documents récupérés, vérifier que la cellule du fichier d'évaluation concernant le secteur d'activité soit complétée correctement
3 - Utilisation des outils dédiés à l'anti-corruption	* S'assurer que les outils pour les demandes d'entrée en relation sont connus, utilisés et qu'ils permettent de valider les tiers et de mieux les contrôler	* Les collaborateurs ne connaissent pas les outils * L'utilisation des outils est trop compliquée * La requête n'est pas complètement remplie * La requête a été approuvée seulement par une personne * Absence de matériel performant, optimisant l'utilisation des outils * Absence de formation facilitant l'utilisation des outils * Outils non mis à jour * Aucun avis sur la demande n'a été émis * Manque d'implication des collaborateurs * Les documents demandés sont manquants * Absence de suivi des demandes	* Actions périodiques de formation aux outils * Mise à jour des outils * Cohérence entre les besoins de l'entreprise en matière de corruption et les outils informatiques * Planning de formations * Guides d'utilisateur * Tableaux de bord de suivi des demandes	* Absence de renseignement sur les tiers * Perte de temps et d'efficacité * Non optimisation des ressources * Insatisfaction des utilisateurs * Risques financiers * La requête n'a pas été approuvée * Absence d'intégration des informations connues dans une base de données fiable * Perte de qualité et d'intégrité de l'information * Accès aux informations et données non sécurisé (fraudes) dû au manque de mise en place des outils *Outils non adaptés à l'utilisation requise * Risque de démotivation des collaborateurs à utiliser convenablement les outils * Risque de corruption	* Organiser des sessions de formations * Diffuser l'existence des outils aux personnes concernées * Définition d'un plan d'action permettant l'évolution des outils * Mettre en œuvre un suivi des demandes * Planifier, de manière récurrente (hebdomadaire), une demi-journée pour suivre les demandes et, le cas échant fournir les documents nécessaires à la validation de la demande * Organiser, trimestriellement, une réunion permettant de rendre compte du suivi par des données statistiques * Gouverner et concevoir les outils * Mettre en place une procédure permettant la formalisation du principe de double validation * Redéfinition périodique des outils en collaboration avec les utilisateurs	* Vérifier que la demande contienne toutes les informations nécessaires à la connaissance du tiers (localisation, type d'activités, noms, type d'entreprise, les conditions de paiements, la présence d'une politique anti-corruption, etc.) * Vérifier la cohérence ente la requête et le niveau de risque * Vérifier le nombre de requêtes en attente et demander des explications pour celles-ci * Vérifier que pour les tiers où la requête à été rejetée, il n'existe pas de relation commerciale (ex: pas de flux financiers avec ce tiers, etc.) * Questionnaire portant sur la compréhension de l'outil et son utilisation qui sera administré aux personnes concernées (échantillon) * Vérifier que la requête a obtenu une double validation par des personnes différentes de celle qui a effectué la demande * Faire un test, sur un échantillon, entre les demandes et le fichier d'évaluation des risques pour vérifier la cohérence entre les champs remplis

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : EVALUATION DES TIERS					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
4 - Validation et suivi de la relation avec le tiers	* S'assurer que la validation des tiers a été effectuée en prenant en compte les différentes étapes du processus de due diligence et que cette relation est suivie	* La demande a été rejetée mais le tiers est entrée en relation avec l'entreprise * L'évaluation des risques n'a pas été effectuée * La validation a été demandée pour des tiers sans que l'évaluation des risques ne soit réalisée * Les secteurs d'activités avec un niveau de risque élevé n'ont pas été traités * Mauvaise définition des rôles * Les outils de l'entreprise ne permettent pas de définir s'il existe des red flags * Mauvaise estimation des ressources nécessaires à la réalisation des due diligences * La validation du tiers a été effectuée alors que le tiers en question présente des red flags * Mauvaise évaluation des risques * Pour les tiers où le niveau de risques est considéré comme "modéré" ou "élevé", une évaluation plus approfondie n'a pas été réalisée * Définition de moyens non adaptés à la réalisation des due diligences * Absence de suivi des tiers	* Liste définissant les red flags * Procédures claires et formalisées pour la validation des tiers * Planning de validation * Tableaux de bord de suivi des tiers (identification de red flags, demande de documents supplémentaires, etc.) * Cartographie des risques de corruption * Liste des secteurs d'activités avec un niveau de risque modéré/élevé * Outils de réalisation, vérification et validation de la due diligence * Liste des ressources nécessaires * Fichiers d'évaluations des tiers * Liste des tiers * Documents anti-corruption signés/fournis par les tiers	* Non atteinte des objectifs de due diligences * L'entreprise est fortement exposée aux risques de corruption et de fraude * Retard dans la validation des tiers * Manque d'implication des collaborateurs concernés * Perte de confiance des tiers et des collaborateurs * Les red flags ne sont pas identifiés pour les tiers * L'évaluation des niveaux de risques ne correspond pas à la réalité * Validation inappropriée du tiers * Absence de suivi de la procédure définie * Risque d'image et de réputation * Perte de temps et d'efficacité : les validations sont en attentes dues au manque de documents * Les reds flags ont été identifiés, mais aucun détail n'est mentionné * Les personnes en charge de l'évaluation sont les mêmes que celles ayant effectué l'évaluation : absence de séparation des tâches * Manque d'efficacité dans la relation avec les tiers	* Mettre en œuvre une procédure claire concernant la validation * Faire des fiches récapitulatives et synthétiques en rappelant les étapes de la due diligence * Mettre en place un tableau de bord permettant de suivre les entrées en relation et faire une revue de manière hebdomadaire pour éviter d'avoir du retard * Communication des informations rapide et pertinente aux collaborateurs concernés * Suivi des flux d'informations en temps réels à l'aide d'outils adaptés * Définir les red flags : PPE, entreprise déjà sanctionnée pour des faits de corruption, financement du terrorisme, absence d'identification des dirigeants et/ou parties prenantes, etc. * Mettre en place une liste permettant d'identifier facilement les red flags * Mettre en œuvre un système empêchant la validation des tiers si l'évaluation du risque n'a pas été réalisée * Mettre en place un contrat formalisé avec l'entreprise * Effectuer une deuxième vérification des documents anti-corruption validés et signés/fournis par les tiers	* Interviews * Questionnaire rempli par les personnes concernées pour vérifier leur compréhension du processus de due diligence * Vérifier si des formations ont été effectuées pour expliquer aux collaborateurs concernés comment réaliser une due diligence * Demander les supports de formations * Vérifier que la procédure définie les responsabilités concernant la réalisation des étapes de la due diligence * Effectuer un test sur un échantillon permettant de vérifier le nombre de validations du tiers sans que l'évaluation du risque ne soit réalisée * Demander l'accès aux tableaux de bord pour vérifier le nombre de validations refusées * Vérifier sur les tableaux de bord que les reds flags identifiés correspondent bien à ce qui a été enregistré dans les outils * Demander des explications pour les validations en attente * Apprécier la définition des red flags * Demander une exportation des rapports d'analyses des outils * Faire une comparaison entre les rapports d'analyses et les red flags identifiés
B – FORMALISATION ET GESTION DES DOCUMENTS						
1 - Rédaction et validation du contrat	* S'assurer que le contrat/conditions de vente existent, qu'ils sont formalisés et signés et qu'ils contiennent une clause anti-corruption permettant de protéger l'entreprise	* Absence de formalisation du contrat * Les services/produits ont été fournis, mais le contrat n'a pas été signé : engagement non autorisé * Les termes du contrat ne sont pas définis * Le contrat date d'avant 2016 et aucun avenant n'a été effectué pour intégrer la clause anti-	* Liste des tiers autorisés * Base de données des contrats * Règles et pouvoirs de signature * Clauses dans les contrats * Plan de suivi de validation des contrats * Contrats des tiers * Conditions de vente * Liste des habilitations	* Les services effectués ne sont finalement pas ceux prévus initialement dans le contrat * L'entreprise est fortement exposée au risque de corruption * L'entreprise n'est pas protégée du fait de l'absence de contrat et tout autre document lié à l'anti-corruption * Perte de temps et d'efficacité	* Réaliser un tableau de bord permettant de lister les fournisseurs ainsi que les prestations pour lesquelles le contrat a été signé * Mettre à jour régulièrement la liste des personnes habilitées à signer les contrats *Vérifier l'existence d'une procédure formalisée concernant la rédaction et la validation du contrat * Communication et mise à jour régulière des conditions de contractualisation tenant compte des règlementations en vigueur	* Mettre en parallèle les contrats validés par les tiers et les contrats émis en tenant compte de l'éventuelle négociation * Demander une copie de chaque contrat, pour un échantillon, et vérifier qu'il existe une clause anti-corruption * Demander la copie des conditions générales de vente * Effectuer un test entre l'évaluation des risques du tiers et le contrat : vérifier que

METTOUDI Meryl	GUIDE D'AUDIT RELATIF A LA LUTTE ANTI-CORRUPTION					
2017/2018	PROCESSUS ET/OU DOMAINE : EVALUATION DES TIERS					
Étapes/ Sous domaines	**FINALITES (Objectifs de contrôle interne)**	**RISQUES**			**EXEMPLES de Bonnes Pratiques de Contrôle Interne**	**EXEMPLES de Techniques d'audit**
		Facteurs (Scénarios d'empêchement)	**Points de Contrôle**	**Impacts**		
		corruption * Absence de mise à jour des conditions de contractualisation * Conditions de vente différentes de celles prévues par l'entreprise * Conditions de vente non portées à la connaissance du tiers * Absence de rapprochement entre l'offre, la négociation et le contrat * Contrats signés par des personnes non habilitées * Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis * Mauvaise allocation des ressources * Absence d'aide du service juridique ou fonction similaire * Des tiers ont été choisis et validés mais ne sont pas nécessaire à la réalisation des objectifs		* Impact sur l'image de l'entreprise * Risque de conflits d'intérêts * Non-respect des termes du contrat * Termes du contrat modifiés à des fins personnelles * Litiges avec les tiers * Services/achats/ventes non conformes aux principes de l'entreprise * Risques de pertes financières * Détérioration de l'image de l'entreprise * Rupture du contrat * Contrats non applicables * Contentieux juridiques * L'engagement avec le fournisseur ne peut pas être valide et il existe un retard dans la livraison des prestations/produits, ce qui peut impacter l'insatisfaction des autres tiers (ex: clients)	* Validation des contrats par le service juridique * Établir une liste des personnes habilitées à signer les contrats * Communiquer le code de conduite/politique anti-corruption aux tiers * Pour les tiers, dont le contrat n'est pas jugé nécessaire (en fonction de certains critères définis par l'entreprise), mettre en place un document stipulant que le code de conduite a été remis au tiers et inclure uniquement la clause dans ce document * Vérifier les recommandations faites lors des due diligences (généralement par des personnes de la compliance) en lien avec les contrats et les clauses	par exemple, pour les risques considérés comme modéré et élevé/critique, la clause anti-corruption soit inclus * Demander les extractions des recommandations faites, pour un échantillon donné * Vérifier le nombre de recommandations faites pour inclure la clause anti-corruption * Demander les preuves de remise du code de conduite/ politique anti-corruption * Vérifier pour les tiers, sur un échantillon, les dépenses/ recettes effectuées * Demander des explications sur le choix de critères pour mettre ou non en place un contrat * Réaliser un test sur un échantillon pour vérifier la cohérence entre le nombre de recommandations faites en faveur de l'implémentation d'une clause anti-corruption dans les contrats et les contrats où la recommandation a été appliquée
2 - Archivage des documents	* S'assurer que les documents de la due diligence ainsi que les contrats sont archivés informatiquement de manière périodique dans une base de données unique	* Absence d'archivage * Les documents sont archivés sur une base de données et les contrats sur une autre *Absence d'archivage systématique * Absence de hiérarchisation des documents à sauvegarder * Mauvaise allocation des ressources * Absence de sauvegardes régulières en fonction du niveau d'importance des données * Absence de protocole de stockage, d'archivage des documents * Utilisation de technologies obsolètes	* Liste des documents archivés pour chaque tiers * Liste des archivages effectués (avec la date) * Codes classifiant l'importance des données * Liste des personnes ayant un droit d'accès à la base de données	* Les documents ne sont pas accessibles facilement et rapidement * Perte de temps due à l'utilisation de plusieurs bases de données * L'archivage des documents n'est pas effectué * Risques financiers * Perte d'informations stratégiques * Incapacité à restaurer, en priorité, les documents les plus critiques * Perte de confidentialité liée à des accès aux bases de données non contrôlées	* Mise en place d'une procédure périodique d'archivage automatisée des données * Suivi par registre des personnes accédant aux bases de données * Établir une procédure claire, permettant de définir les responsabilités en matière d'archivage * Compte-rendu de la bonne exécution des archivages * Établir des plannings d'exécution d'archivage	* Demander l'accès aux bases de données de sauvegarde * Effectuer des recherches des documents pour vérifier l'accessibilité * Sur un échantillon, établir un tableau Excel permettant de recenser le nombre et le type de documents trouvés pour chaque tiers * Vérifier s'il existe une procédure et apprécier sa compréhension * Correspondance du nombre d'archivages des documents listés avec le niveau de stocks des archivages

Conclusion

En conclusion, ce mémoire a mis en évidence les notions de corruption et de fraude ainsi que les différents types de corruption. De plus, nous avons également vu que la corruption peut être active ou passive mais également avec des agents publics et dans les entreprises privées et/ou à l'étranger. De ce fait, la France a essayé de rattraper son retard en matière de lutte contre la corruption en mettant en place la loi Sapin II et par conséquent en renforçant les mesures et sanctions sur son territoire. La mise en œuvre de cette loi s'est fortement inspirée des lois américaines et britanniques. Pour avoir une idée, en 2016, le FCPA a condamné 27 entreprises qui ont été sanctionnées pour un montant global de 2,5 milliards de dollars.

De ce fait, la France a rebondi elle aussi et a mis en place sa propre agence qui est l'Agence Française Anti-corruption (AFA). L'AFA a donc commencé à contrôler les entreprises et a sorti son premier rapport en mai 2018. Un recrutement de 51 agents (cible à 70) a eu lieu pour ces contrôles et 6 contrôles ont été lancés en octobre 2017 : 5 entités privées, 1 publique, avec un chiffre d'affaires entre 1,2 et 49 milliards d'euros, entre 2 000 et 80 000 collaborateurs, détenant entre 5 et 277 filiales dont les 2/3 à l'étranger, environ 500 pièces transmises par entité dont plus du quart en anglais. En moyenne, 21 entretiens par entité dont certains avec des tiers externes à l'entité. Les entités contrôlées ciblées, tenant compte des secteurs ou territoires particulièrement exposés au risque de corruption ainsi que l'impact potentiel des contrôles sur la diffusion des bonnes pratiques au sein de la filière / secteur si des manquements sont identifiés : avertissement (plan d'actions correctif demandé et / ou nouveau contrôle) ou saisie de la commission des sanctions (adaptation des procédures de conformité, sanctions pécuniaires, publication de la décision d'injonction)[26]

De plus, une enquête annuelle sur la corruption menée en 2016, par Dow Jones & MetricStream, a permis d'évaluer les dispositifs mis en place par les entreprises dans le monde. Selon cette étude, 92 % disent que leurs sociétés ont mis en place un programme anti-corruption. Au sujet des différents dispositifs mis en place , 97% disent que leurs entreprises disposent d'un code de conduite, 94% déclarent que leurs entreprises ont un programme de formations, 86% des personnes interrogées disent que leurs entreprises réalisent des due diligences sur leurs nouveaux partenaires commerciaux (en baisse par rapport à 2015, 91%) contre 79% sur les

[26] Informations tirées du rapport annuel de l'AFA de mai 2018

partenaires existants (en baisse par rapport à 2015, 83%) et 82% disent que leurs entreprises ont mis en place un dispositif d'alerte interne. Ce sondage montre donc que la corruption est connue dans le monde et que les entreprises essayent de lutter en mettant en œuvre des dispositifs adéquats.

De ce fait, dans la seconde partie de ce mémoire, nous nous sommes intéressés aux risques perçus, le plus souvent par les entreprises, lorsqu'un évènement lié à la corruption se produit et aux dispositifs mis en œuvre et déployés pour lutter contre la corruption, à l'aide d'un benchmark réalisé sur des entreprises de différents secteurs d'activités. En effet, ce dernier a permis de connaitre les mesures déployées, sur un échantillon d'entreprises, ainsi que de savoir, en fonction de la loi Sapin II, quels ont été les changements et ce qui restait à mettre en place. Cette partie a donc révélé que les principaux risques perçus par les entreprises sont d'une part, le risque d'image et de réputation qui est un point crucial pour les entreprises et ensuite les risques financiers qui découlent des manquements. Au travers de ce benchmark, il est possible de voir que les dispositifs de détection et de prévention de la corruption ne sont pas encore en place et que certaines difficultés subsistent telles que la mise en place de la procédure d'évaluation des tiers, la procédure des contrôles comptables, et le dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures en œuvre.[27]

Enfin, la troisième et dernière partie de ce mémoire est un exemple de guide d'audit relatif aux dispositifs de prévention et de détection de la corruption et incluant les mesures de la loi Sapin II. Ce guide permet aux auditeurs effectuant une mission sur le dispositif global ou sur l'une des mesures, de l'utiliser comme un outil pour aborder le(s) sujet(s). L'audit interne a un rôle important dans l'évaluation de ces dispositifs notamment car c'est la 3ème et dernière ligne de défense après les managers et les fonctions supports de gestion des risques et conformité, et a pour objectif de gérer et contrôler efficacement les risques.

Les affaires, pour des faits de corruption, ne manquent pas : jusqu'ici les autorités étrangères condamnaient les entreprises françaises, ce qui était un « manque à gagner » pour la France, mais la loi Sapin II essaye de pallier cela. Aujourd'hui se pose donc la question de l'extraterritorialité. En effet, en 2017, le Groupe Airbus est poursuivi pour plusieurs enquêtes internationales pour des délits de corruption. Airbus aurait versé des commissions à des intermédiaires, qui ont vendu des avions de ligne, et qui pour certaines n'auraient pas été

[27] Restitution enquête loi Sapin II - Enquête réalisé par Optimind en Juin 2018

déclarées (plusieurs millions d'euros). De plus, les informations relatives à ces tiers ne seraient pas complètes : le principe de due diligence ne serait donc pas respecté. Par ailleurs, du fait de sa présence internationale, le groupe est soumis aux lois du FCPA, UKBA, et maintenant Sapin II. Le patron d'Airbus, Tom Enders, a décidé alors de dénoncer le groupe au SFO (Serious Fraud Office, au Royaume-Uni), pour éviter le « pire » et alléger la condamnation du groupe et de ses dirigeants. Le Parquet National Financier (PNF), mis en place par la loi Sapin II, est alors « entré dans la course ». L'affaire est toujours en cours, mais il serait possible que le groupe se voie imposer une lourde amende.

La corruption est donc un risque majeur pour les entreprises. Toutefois des risques environnementaux et éthiques sont à prendre en compte. En effet, comme nous avons vu dans ce mémoire le risque d'image et de réputation est un des principaux risques relatifs à la corruption mais peut être également lié à beaucoup d'autres sujets tels que la RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale). De ce fait, les audits RSE sont importants. Concernant le domaine des télécommunications, une « organisation » a été créée « afin de renforcer la vérification de la prise en compte de standards sociaux internationaux par leurs fournisseurs communs (et sous-traitants). Orange, Deutsche Telekom et Telecom Italia (TIM), ont créé en 2010 la Joint Audit Cooperation (JAC). Il s'agit d'une coopération d'opérateurs de télécommunications ayant pour objectifs, selon une méthodologie commune, de vérifier, d'évaluer et de promouvoir les normes et les meilleures pratiques de sous-traitance et d'établir des plans d'actions correctifs ».

L'Entreprise tend aujourd'hui à se moderniser et à utiliser des nouvelles technologies telles que l'Intelligence Artificielle (IA) avec la blockchain, les objets connectés, etc. Une question se pose alors sur le devenir du métier d'auditeur et les processus qui seront audités. Il est attendu de l'IA de simplifier le travail dans les entreprises, comme par exemple, en ce qui concerne les systèmes d'informations tels que les ERP, les systèmes de business intelligence, etc. Dans les entreprises comme dans le métier d'auditeur, l'analyse des données sera plus rapide et moins fastidieuse mais également un gain de temps considérable : il ne sera donc plus nécessaire de faire des échantillons mais la population totale pourra être prise en compte et analysée. Les résultats seront donc meilleurs et représentatifs et la prise de décision plus simple. En revanche, l'IA va engendrer une augmentation des cyberattaques mais qui pourront probablement être contrés par la cyberdéfense. L'IA renversera-t-elle la conception et le management dans les entreprises ?

Annexes

Un benchmark ayant été réalisé, le compte rendu de chaque entretien est disponible dans les pages suivantes. Dans le but de ne pas influencer les réponses aux questions, les personnes ayant répondu à ces dernières seront considérées comme anonyme. Ces comptes rendus mentionneront uniquement la fonction de la personne au sein de l'entreprise et le secteur d'activité auquel elle appartient. De plus deux entreprises mais elles avaient déployés des dispositifs anti-corruption, et il semblait donc intéressant de les interroger. Le but de ce benchmark été de pouvoir vérifier et comprendre comment les entreprises ont mis en place les différentes mesures de la loi Sapin II et comment elles s'assurent de leur efficacité. De ce fait, ce dernier m'a donc permis de répondre, en priorité à la deuxième partie de ce mémoire.

Secteurs d'activités des entreprises interrogées :

- ✓ Industrie : 3
- ✓ Ressources Humaines : 1
- ✓ Public : 1
- ✓ Banque : 1
- ✓ Logement social : 1
- ✓ Commercial : 1

Mémoire : Guide d'audit sur la lutte anti-corruption	N°1
METTOUDI Meryl	

Compte Rendu d'Entretien Benchmark

Secteur d'activité : Communication

Fonction :	Responsable de l'audit interne
Périmètre d'intervention :	Ensemble de l'entreprise
Rattachement hiérarchique :	Secrétariat Général

Contexte

La société est spécialisée dans la communication commerciale internationale et indépendante. Le groupe propose un bouquet de services spécialement adaptés aux problématiques d'activations commerciales, de productions multicanales, de contenus et de gestions de l'impression (papier, PLV et digitale). Le groupe est présent en France et à l'étranger. Il dispose d'une quarantaine de filiales et réalise un CA de plus de 700 millions d'euros dans le monde réparti à 53% en France et le reste à l'international avec 2 000 salariés et plus de 1 000 salariés en France et 500 clients. L'entreprise est donc soumise à la loi Sapin II.
Le groupe a mis en place les dispositions prévues par la loi Sapin II et par conséquent, la lutte anti-corruption découle intégralement de la mise en place des huit dispositifs prévus par la loi. Il est doté d'un programme anti-corruption qui est décliné à tous les niveaux de l'entreprise (unités, divisions, départements, filiales, etc.) au moyen de la communication de l'ensemble des éléments à mettre en place (8 piliers) à toutes les filiales (Business Units).

Le groupe considère que le dispositif de la lutte anti-corruption impacte peu les processus opérationnels comme par la gestion des ressources humaines, la gestion financière, le système d'information, etc. Toutefois, l'entreprise a rajouté des contrôles comptables (mesure n°5 de Sapin II).

Risques

L'entreprise a identifié des risques principalement financiers, notamment avec les sanctions financières et une possible perte de CA des clients. Ces risques sont évalués par l'audit interne et la personne en charge de la mise en place de Sapin II (appelé le copilote) au travers de la cartographie.

Les risques financiers sont également en lien avec les pays où le groupe opère : ils sont présents dans une trentaine de pays. De plus, du fait de leur activité, qui est plutôt commerciale, une attention particulière est portée sur la partie commerciale (achats, ventes et fournisseurs).

Concernant les cadeaux et invitations, le groupe a décidé de ne pas les accepter et ce peu importe, la nature de ces derniers. Il en va de même pour toutes les commissions et avantages particuliers. Le groupe n'accepte pas de remise ou de ristourne de la part de leurs fournisseurs. Dans le cas où des cadeaux leur sont faits, dans la limite du raisonnable, ils les redistribueront au sein des Business Units. Concernant les voyages, une politique est mise en place et ils ne sont tolérés qu'en cas de déplacements professionnels. Si les collaborateurs ont un doute sur le but du cadeau, ou qu'ils estiment que le montant n'est pas raisonnable, ils doivent le refuser en mettant en avant les règles internes du groupe.

Lutte anti-corruption

Le groupe a mis en place toutes les mesures de Sapin II. Avant l'entrée en vigueur de Sapin II, le code de conduite était déjà en place.

Les dispositifs anti-corruption ne sont pas déployés selon une logique géographique, le CA étant majoritairement réalisé en France. Des clauses spécifiques dédiées à la corruption, lors d'une contractualisation (contrat d'embauche, achat, vente, partenariats, etc.) sont mises en place. Pour l'entreprise, il n'y a pas de bonnes pratiques pour limiter le risque de corruption mais les mesures de la loi Sapin II devraient leur donner une ligne de conduite. Pour le moment, aucun programme de formation dédié aux « Compliance Officers » ou fonction similaire n'est mis en place. En revanche, un programme de contrôle interne dédié à la loi Sapin II, a été mis en oeuvre.

Le groupe a affecté une majorité de mesures mais certaines sont en cours d'élaboration ou de finalisation comme le dispositif de formation pour les personnes les plus exposées ainsi que les cadres dirigeants, mais également l'évaluation des tiers qui reste une des mesures les plus complexes à mettre en place au vu de l'environnement de l'entreprise.

Détection de la corruption

Les services associés au contrôle interne pour la mise en place de Sapin II sont les services juridiques, financiers, et les ressources humaines.
Depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, l'entreprise a complété son dispositif anti-corruption. Les indicateurs de mesure, de la politique anti-corruption au sein de l'entreprise, ne sont pas encore mis en place. La politique anti-corruption est en cours de diffusion aux collaborateurs et sera diffusée aux moyens de réunions et via l'intranet.

Prévention de la corruption (suivant les lignes directrices de l'AFA)

Les dispositifs relatifs aux conflits d'intérêts sont intégrés au code de conduite. Par exemple, si un conflit d'intérêts intervient dans la vie professionnelle d'un collaborateur, il doit en informer son manager pour trouver une solution.

- Tone at the top

Le directeur de l'entreprise n'a pas communiqué clairement sur la position de la société vis-à-vis de la corruption, il devrait le faire dans les prochains mois, au travers de réunions pour le management, mais les comportements prohibés sont prévus dans le code de conduite. Par conséquent, le directeur n'a pas mis en évidence des exemples concrets d'actions menées au sein de l'entreprise, illustrant la prévention de la corruption. En revanche, des exemples peuvent être trouvés dans la roadmap de l'entreprise. Pour s'assurer de la bonne compréhension des messages communiqués relatifs à la lutte anti-corruption, par les collaborateurs, une communication sera faite dès que possible.

- Gouvernance

L'entreprise ne dispose de Compliance Officer ou fonction similaire et par conséquent, la personne en charge des activités liées à la lutte contre la corruption dans l'entreprise n'intervient pas régulièrement sur ces sujets au Codir.
Le dispositif de gouvernance, relatif à la lutte contre la corruption, a été mesuré en termes d'efficacité et présenté au comité d'audit lors d'échanges informels.

- Analyse des risques

Il existe une analyse identifiant les activités et les acteurs (tiers et collaborateurs) exposés aux principaux risques de corruption pouvant affecter l'entreprise. Des actions, pour atténuer les

principaux risques de corruption ayant été identifiés, ont été planifiées et formalisées dans un plan d'action qui a été validé par la Codir de l'entreprise. Les principaux risques identifiés, en lien avec la corruption, font l'objet d'une analyse une fois par an.

- Politiques et procédures

Les documents de politiques, procédures et lignes directrices émis par la Direction de la Compliance de la société sont intégrés dans les politiques et procédures locales et ces dernières font l'objet d'une communication aux collaborateurs de l'entreprise. Les processus de l'entreprise, exposés à des risques de corruption, intègrent les éléments décrits dans les politiques et procédures locales relatives à la lutte contre la corruption. La rédaction des documents tient compte des évènements issus dans l'année. Ils ont été mis à jour récemment, et plus précisément fin mai 2018.

- Sensibilisations et formations

Des sessions de sensibilisation ou de formation ciblées vers les collaborateurs de la société, sur la prévention de la corruption, ne sont pas encore organisées et sont prévues pour le troisième trimestre 2018. En revanche, pour les populations identifiées comme « exposées » au risque de corruption, un programme de formation spécifique a été mis en place. Pour le moment, et étant en cours d'élaboration, un bilan sur le programme de formation n'a pas été formalisé dans le plan d'actions de l'entreprise.

- Contrôles

Les principaux contrôles effectués, pour l'efficacité des actions menées par l'entreprise pour lutter contre la corruption (en lien avec les risques identifiés), sont intégrés dans le programme d'audit de l'auditeur interne. Les contrôles clés permettant de mesurer l'efficacité des actions menées par l'entreprise pour lutter contre la corruption sont décrits dans un document. En revanche, ils ne sont pas encore effectués. Par conséquent, l'entreprise n'a pas encore pu effectuer de bilan concernant l'efficacité du dispositif de contrôle.

Audit Interne

L'audit interne ne réalise pas de missions d'investigations. Les principales missions d'audit sont :

- Audit des Business Units ;
- Audit transverse ;

- Accompagnement de la mise en place de Sapin II.

Les missions, en lien avec la corruption, n'ont pas encore été réalisées. Aucun référentiel d'audit n'est spécialement dédié à la corruption.
Des audits, intégrant un contrôle de la bonne application des politiques anti-corruption, ne sont pas effectués. Les auditeurs ne sont, généralement, pas spécialisés dans un domaine en particulier. La société n'a pas encore été contactée par l'Agence Française Anti-corruption.

Mémoire : Guide d'audit sur la lutte anti-corruption	N°2
METTOUDI Meryl	

Compte Rendu d'Entretien Benchmark

Secteur d'activité : Public

Fonction :	Responsable de l'audit interne
Périmètre d'intervention :	Ensemble de l'entreprise (sauf processus techniques)
Rattachement hiérarchique :	Direction Juridique Audit et Qualité

Contexte

L'entreprise est une société d'aménagement régionale, à capitaux publics, chargée de la construction et de l'exploitation d'infrastructures de distribution d'eau. Elle est en charge de la maitrise d'œuvre, de l'étude et la maîtrise d'ouvrage de la construction et de la rénovation de ces infrastructures. Elle dispose d'un département d'ingénierie BTP/hydraulique et environnemental pour cet objectif. Cette ingénierie intervient par ailleurs en secteur concurrentiel. L'entreprise à 4 sociétés dont une mère, une filiale qui gère un immeuble, une holding qui porte un projet de développement à l'international et sa sous-filiale basée au Sénégal. La société fait un peu plus de 100 M€ de CA (réalisé à 94% en France) et a un peu plus de 500 salariés. De ce fait, elle est soumise à la loi Sapin II.

La société est actuellement en phase de mise en place des dispositions de la loi Sapin II et par conséquent, la lutte anti-corruption découle intégralement de la mise en place des huit dispositifs prévus par la loi. Elle est dotée d'un programme anti-corruption qui est décliné à tous les niveaux de l'entreprise (unités, divisions, départements, filiales, etc.). La société a une organisation extrêmement centralisée avec des départements qui sont presque tous intégrés géographiquement au siège. Pour les filiales étrangères, il s'agit de salariés du siège détachés. Il est donc relativement simple de toucher l'ensemble de leur population.
La société dispose par ailleurs d'un système de management QSE qui décrit de façon précise les processus opérationnels et supports. Ces processus ont servi d'ailleurs de base de travail pour identifier les zones de risques de corruption. Les dispositifs de la Loi Sapin II seront donc

intégrés à ce système au sein des processus. Le dispositif anti-corruption impacte donc les processus opérationnels (GRH, gestion financière, système d'information, etc.) au travers des processus QSE.

Risques

La société a identifié principalement trois zones de risques :

- Achats car ils sont soumis aux règles de la commande publique et à ce titre il existe des risques de corruption, de trafic d'influence et de favoritisme ;
- Réalisation des opérations d'investissement et de rénovation pour leur patrimoine concédé. Les risques sont essentiellement le trafic d'influence et la corruption ;
- Prestations du secteur concurrentiel international car ils interviennent dans des pays où le risque de corruption est considéré comme élevé (base de cotation Transparency International).

Par conséquent, les risques mentionnés sont des risques opérationnels, financiers et d'image (du fait du statut de l'entreprise). Ces risques sont identifiés par l'audit interne qui s'occupe également de la mise en place de Sapin II.

Lutte anti-corruption

L'ensemble des dispositifs prévus par la loi est en cours de mise en place. Avant l'arrivée de la loi, des processus QSE abordaient les problématiques de Sapin II mais de façon transversale et dispersée.

Les dispositifs anti-corruption sont déployés selon une logique géographique. Les pays privilégiés sont les pays internationaux, l'Afrique subsaharienne et le Maghreb. Des clauses spécifiques dédiées à la corruption, lors d'une contractualisation (contrat d'embauche, achat, vente, partenariats, etc.) sont en cours d'élaboration. Les bonnes pratiques de l'entreprise pour limiter le risque de corruption sont également en cours de mise en place mais cela passera par le code de conduite et la modification de certains de leur processus. Pour le moment, un programme de formation dédié aux « Compliance Officers » ou fonction similaire n'est pas mis en place mais un programme de contrôle interne concernant Sapin II est en place.

Aujourd'hui, la société est à mi-chemin de la mise en place de Sapin II : la cartographie des risques est finie, le dispositif d'alerte interne, le code de conduite, et les sanctions sont en cours de finalisation. Les due diligences, les contrôles comptables et le programme de formation sont en cours de construction. Le dernier dispositif évolue en même temps que les autres. Toutes les mesures devraient être en place pour le T3 de 2018.

Détection de la corruption

Les services associés au contrôle interne pour la mise en place de Sapin II sont les services comptables, financiers, achats, maîtrise d'ouvrage, juridiques, QSE et commerciaux.
Les indicateurs de mesure de la politique anti-corruption au sein de l'entreprise sont en cours de définition. La politique anti-corruption n'est pas encore diffusée aux collaborateurs mais les moyens utilisés seront le Journal d'Entreprise, les réunions d'informations publiques, le billet hebdomadaire, les vidéos en ligne sur le site intranet, les formations et e-learning.

Prévention de la corruption (suivant les lignes directrices de l'AFA)

Les dispositifs relatifs aux conflits d'intérêts ainsi que ceux relatifs à la prévention des atteintes à la probité sont intégrés au code de conduite et dans les dispositifs de due diligence.

- Tone at the top

Le directeur de l'entreprise a communiqué clairement sur la position de la société vis-à-vis de la corruption au travers d'interventions en comité de management, d'une présentation prévue au comité d'audit, d'interventions vidéos et également au niveau du code de conduite. Pour le moment le directeur n'a pas mis en évidence des exemples concrets d'actions menées au sein de l'entreprise, illustrant la prévention de la corruption.

- Gouvernance

Le Compliance Officer, désigné au sein de la société, dispose d'une lettre de nomination formalisée qui décrit ses rôles et responsabilités. Ces derniers sont :

- Anticiper, protéger la société et ses décideurs en utilisant l'approche par les risques sur l'ensemble de ses activités ;
- Créer de la cohérence et de l'efficience en s'appuyant sur une direction chargée de coordonner des entités, des outils de sécurisation des activités dans un objectif d'amélioration continue ;
- Renforcer les valeurs ;
- Conforter le comportement éthique ;
- Concourir préserver et valoriser l'image de la société ;
- Organiser la veille, la conformité règlementaire et le respect des règles internes ;

- Animer, via la fonction QSE, les processus certifiés et contribuer avec les pilotes à l'amélioration continue et à intégrer les points de contrôle interne,
- Conseiller et appuyer les services et directions dans toutes les dimensions de la Direction Juridique Audit et Qualité ;
- Formaliser via la Mission Audit Interne, les contrôles internes et les audits pour l'ensemble des processus ;
- Cartographier les risques de l'ensemble de la Société.

La personne en charge des activités liées à la lutte contre la corruption dans l'entreprise intervient régulièrement sur ces sujets au Codir. Pour le moment, le dispositif de gouvernance relatif à la lutte contre la corruption n'a pas été mesuré en termes d'efficacité.

➢ Analyse des risques

Il existe une analyse identifiant les activités et les acteurs (tiers et collaborateurs) exposés aux principaux risques de corruption pouvant affecter l'entreprise. Des actions, pour atténuer les principaux risques de corruption ayant été identifiés, ont été planifiées et sont en cours de formalisation. Les principaux risques identifiés, en lien avec la corruption, ne font pas encore l'objet d'une analyse mais il est prévu que la société la fasse au moins une fois par an.

➢ Politiques et procédures

Les documents de politiques, procédures et lignes directrices, émis par la Direction de la Compliance de la société, sont intégrés dans les politiques et procédures locales et ces dernières font l'objet d'une communication aux collaborateurs de l'entreprise. Les processus de l'entreprise, exposés à des risques de corruption, intègrent les éléments décrits dans les politiques et procédures locales relatives à la lutte contre la corruption. La rédaction des documents tient compte des évènements issus dans l'année. Elles ne sont pas encore mises à jour mais le seront une fois par an avec une revue de processus trisannuelle.

➢ Sensibilisations et formations

Des sessions de sensibilisation ou de formations ciblées vers les collaborateurs de la société, sur la prévention de la corruption, sont organisées y compris pour les populations identifiées comme « exposées » au risque de corruption.

- Contrôles

La société a décrit les contrôles clés permettant de mesurer l'efficacité des actions menées par l'entreprise pour lutter contre la corruption (en lien avec les risques identifiés) dans le code de procédure de la loi Sapin II qui est en cours de rédaction. En revanche, les contrôles ne sont pas encore effectués pour mesurer l'efficacité du dispositif anti-corruption. Par conséquent, la société n'a pas encore pu effectuer de bilan concernant l'efficacité du dispositif de contrôle.

Audit Interne

L'audit interne réalise des missions d'investigations. Les principales missions d'audit sont :

- L'établissement et la mise à jour du manuel d'audit interne et l'élaboration du plan d'audit interne ;
- L'assistance et l'évaluation sur les processus de management des risques et de gouvernance ;
- L'assistance à la mise en place et évaluation des systèmes de contrôle interne ;
- Les missions d'audits et/ou d'assurance et de conseil ;
- Les rapports d'audit internes ou ad-hoc ;
- La mise à jour de la cartographie des risques associés.

Les missions, en lien avec la corruption, sont intégrées dans le plan d'audit et abordent les sujets de détection et de prévention de la corruption. Un référentiel d'audit est spécialement dédié à la corruption. Pour l'instant, des missions d'audit sur la prévention de la corruption n'ont pas encore été réalisées mais les méthodes et techniques utilisées seraient probablement sur pièces et opérationnelles.

Le rôle de l'audit interne dans la lutte contre la corruption est de :

- S'assurer que les procédures sont bien appliquées ;
- Vérifier que l'information/formation a bien été intégrée ;
- Examiner l'évolution des KPI de mesure de l'efficacité des dispositifs ;
- Réaliser des contrôles ponctuels de détection et prévention des risques.

Des audits, intégrant un contrôle de la bonne application des politiques anti-corruption, ne sont pas effectués mais devraient l'être au moins une fois par an. Les auditeurs ne sont, généralement, pas spécialisés dans un domaine en particulier.

Le processus de la lutte anti-corruption est documenté dans la procédure de la loi Sapin II (qui est en cours de rédaction).
La société n'a pas encore été contactée par l'Agence Française Anti-corruption, mais si telle était le cas, elle espère que l'AFA sera en mesure d'apprécier la démarche active.

Mémoire : Guide d'audit sur la lutte anti-corruption	N°3
METTOUDI Meryl	

Compte Rendu d'Entretien Benchmark

Secteur d'activité : Ressources Humaines

Fonction :	Responsable de la Direction Audit interne, Risk Management et Qualité
Périmètre d'intervention :	Toutes les sociétés en France
Rattachement hiérarchique :	Directeur financier et à un niveau fonctionnel au siège

Contexte

L'entreprise est une société qui opère dans des solutions en ressources humaines. Elle dispose de plusieurs activités en France et à l'étranger. Tout d'abord, il y a l'activité d'intérimaire à travers un certain nombre de sociétés qui couvrent tout le territoire français, qui peuvent également être spécialisées dans le domaine médicale et de l'insertion, de « permanent billing », c'est-à-dire du recrutement en CDI pour le compte de leur client, de formations pour les intérimaires et les collaborateurs, de conseil qui peut être exercé dans le domaine médical et informatique, et d' « outsourcing », c'est-à-dire des activités à travers le groupe. Le groupe dispose d'une vingtaine de filiales en France. Actuellement, le groupe rationnalise le nombre de filiales. Récemment, en novembre 2017, une filiale a été lancée dans le monde digital à travers une plateforme d'intermédiation entre les « freelances » et les clients. Le groupe réalise 5 Milliards d'euros de CA, en France, soit environ 1/3 du CA du groupe. La France est le pays le plus important

Le responsable de la direction audit interne, risk management et qualité s'occupe de la cartographie des risques ainsi que de la gestion de ces derniers, et gère toutes les certifications que les différentes sociétés ont et doivent maintenir pour des questions « business ».

Il existe différents services « Compliance » dans le groupe qui sont gérés par le directeur juridique et compliance. Le groupe a adopté, par rapport à la corruption, une cartographie des risques pour identifier tous les processus à risques et génère des « potentiels » risques de corruption. Parfois, l'entreprise travaille sur des règles générales car, selon le cas, il n'est, par

exemple, pas possible de vérifier toutes les transactions mais des règles génériques ont été mises en place et sont présentes dans le code de conduite

L'entreprise dispose d'un programme anti-corruption avec une série de procédures. Elle dispose d'un code de conduite et a extrait de son plan d'audit une série de contrôles à mettre en place, pour s'assurer que les processus à risques sont maitrisés, qu'ils ne génèrent pas d'anomalies : par exemple, l'entreprise a travaillé pour améliorer les processus internes et le code de conduite, a retravaillé les procédures pour renforcer les contrôles et a mis des contrôles dans le plan d'audit de 2018 pour s'assurer que les processus sont en place et correspondent bien aux règles. L'entreprise a également publié le règlement intérieur, un numéro à disposition des collaborateurs, pour remonter les cas de délits de corruption remarqués dans l'activité du groupe.

Le programme anti-corruption présenté au comité de direction, a subi quelques modifications notamment au niveau du règlement intérieur, et a été décliné à tous les niveaux du groupe. Un « état des lieux » sera fait au comité des risques au niveau du groupe pour voir quel est l'état d'avancement et si la mise en place de toutes les procédures est couverte. Pour cela, l'entreprise réalise des tests afin de voir ce qu'il doit être corrigé.

Dans certains cas, des règles génériques sur les comportements ont été mises en place alors que dans d'autres cas, l'entreprise a renforcé les principes de validation et de contrôles pour être sûre qu'il n'y ait pas de dérive et de gestion non conforme.

Pour les activités, dans certains pays, plus sensibles à la corruption, l'entreprise a opéré un renforcement des processus dans le but de rester en adéquation avec l'application des règles du groupe. L'objectif est de voir, à travers les tests, s'il y a des corrections à apporter car l'entreprise n'a pas la certitude que tout soit mis en place, au contraire, elle considère que c'est perfectible et que les processus et règles internes peuvent être améliorés.

Risques

Le groupe a décidé d'établir une cartographie des risques de corruption ad-hoc. Cette cartographie est différenciée de celle du groupe pour ne pas mélanger les risques « généraux » avec ceux de la corruption, ce qui permet d'avoir des risques plus détaillés et une approche spécifique par rapport à ces risques. Cette cartographie évalue la probabilité et l'impact ainsi que les contrôles à mettre en place pour minimiser les risques à travers des entretiens, des principes d'évaluation (top down et bottom up) car, parfois, la sensibilité des risques au niveau opérationnel et du top management n'est pas la même.

Une fois la cartographie des risques terminée, elle est partagée avec le service de la compliance pour identifier tous les risques et voir pour chaque processus, quelles sont les actions à mettre en place afin de pouvoir mieux maitriser les risques et agir pour améliorer cette maitrise. Par exemple, une étude a été faite en mettant en corrélation les flux financiers et le système de contrôle interne en place afin de voir s'il était suffisamment décrit pour identifier les risques ou s'il était nécessaire de l'élargir et l'améliorer pour couvrir des risques spécifiques.
L'évaluation des risques est mise à jour suite aux résultats d'audits et à la finalisation des processus : c'est donc un travail continu. La cartographie est dynamique et des réunions ont lieu tous les deux mois environ avec la direction de l'audit interne, risk mangement et qualité et celle juridique et compliance : c'est à ce moment où la cartographie est mise à jour.
Le groupe a identifié deux principaux risques :

- Financiers : lorsqu'il y a de l'argent ou tout ce qui génère des évènements, des invitations et cadeaux envers les clients ou les fournisseurs. L'entreprise essaie de regarder toutes les formes où il y a des transactions, des achats, des négociations mais aussi des faveurs faites par rapport, par exemple, au recrutement des intérimaires. Des contrôles sont faits sur ce point, notamment en regardant plusieurs points tels que les processus standard de recrutement plutôt qu'au travers des processus qui génèrent des flux financiers. Les contrôles permettent également de faire une évaluation de la maitrise des risques. Des politiques cadeaux et invitations sont mises en place dans l'entreprise où des seuils sont définis mais il n'y a pas de limites imposées sur les comportements, ce sont des principes génériques qui se retrouvent dans le code de conduite. Pour les principes plus spécifiques, des politiques ad-hoc sont présentes. Pour les fournisseurs et les collaborateurs travaillant aux achats un code de conduite est donné. Dans chaque processus, il y a des règles plus ou moins strictes qui vont être auditées mais il y a des règles générales qui ne le sont pas car l'entreprise ne peut pas vérifier tous les appareils électroniques, les téléphones etc. Les processus considérés comme clés par l'entreprise, sont contrôlés et des règles de comportements et d'éthique sont données aux collaborateurs. La loi prévoit également de lourdes sanctions financières

- Image et réputation : c'est le risque considéré comme le plus important par l'entreprise car s'il y a une condamnation, le temps passé entre la condamnation et la publication sur les différents sites web et réseaux sociaux va produire un impact très élevé sur l'image, le titre, la perte de CA des clients. Dans la cartographie des risques de l'entreprise, pour chaque risque, plusieurs sujets sont traités : il y a le risque d'image

avec l'impact en terme de marché qu'il est possible de perdre, un impact en terme financier, un impact concernant le niveau d'attraction des collaborateurs avec la difficulté d'attirer des talents s'il ressort que l'entreprise n'est pas « clean ». Plusieurs éléments sont donc traités et donneront lieu à l'analyse et à la cotation du risque.

Lutte anti-corruption

Les mesures mises en place par l'entreprise, en fonction de la loi Sapin II, sont la cartographie des risques, le règlement intérieur (incluant le code de conduite), un ensemble de procédures et actuellement des tests sont effectués pour vérifier si les premières procédures mises en place sont bonnes ou pas. Ceci peut donc entrainer une deuxième version de la procédure. Par rapport au plan d'actions, 90% des dispositifs sont couverts et certains sont en cours de finalisation de procédure et devraient être disponible dans les prochains jours. Il reste à vérifier l'application des règles dans toutes les sociétés et par tous les collaborateurs. La totalité des vérifications ne pourra pas être couverte cette année au vu de la taille du groupe mais un plan sur 3 ans a été déterminé pour contrôler les différents processus et ensuite les procédures pourront être adaptées au travers des audits et de différents outils disponibles (Questionnaire d'auto-évaluation de l'AFA). Le travail d'amélioration et de mise en place va durer sur plusieurs années. L'entreprise n'a pas été contactée par l'AFA pour le moment. Il est difficile d'être à 100% « compliant » même sur d'autres sujets, mais le niveau d'implémentation des mesures est considéré comme plutôt bon avec des améliorations à mettre en place.

Avant l'entrée en vigueur de la loi, un certain nombre de mesures étaient en place, des règles sur le code de conduite, quelques procédures (par exemple, pour les fournisseurs la procédure était en place avec un numéro disponible pour contacter et informer l'entreprise en cas de problème). Une amélioration des procédures existantes a été faite et d'autres ont été mises en place notamment pour les risques qui n'étaient pas couverts. Le travail a donc consisté à formaliser, communiquer et former les personnes. L'activité de formations est très importante pour un groupe comme celui-ci, réparti sur tout le territoire et dans les DOM TOM. Le travail sur les formations a donc été lancé et se poursuit, puis sera ensuite évalué à travers les tests et les différents outils.

Le programme anti-corruption a été déployé selon une logique géographique et le déploiement a été fait en fonction des indices fournis par Transparency International. Par exemple en travaillant avec l'Allemagne et certains pays d'Afrique, les niveaux de contrôles ne seront pas les mêmes. Des clauses spécifiques dédiées à la corruption ont été mises en place, depuis la loi Sapin II, pour tous les contrats clients et fournisseurs afin de couvrir les risques de corruption.

L'entreprise considère qu'il n'existe pas de bonnes pratiques, mais actuellement vérifie tous les processus et voit ce qu'il se passe avec les contrôles pour améliorer les dispositifs. Des programmes de formation des « Compliance Officers » sont mis en place. Dans le monde entier, les collaborateurs ont été formés par rapport à la corruption et des formations spécifiques ont été déployées pour les personnes considérées comme les plus exposées aux risques : par exemple les collaborateurs travaillant dans le développement des systèmes informatiques sont moins sensibles que des collaborateurs de la partie commerciale. Des formations types e-learning sont disponibles dans l'entreprise.
Un programme de contrôle interne concernant Sapin II a été mis en place, notamment dans le plan d'audit où il a été prévu de faire des contrôles spécifiques.
Un point va être fait dans les prochains jours pour voir où l'entreprise en est concernant la mise en place des mesures. La plupart des actions ont été menées.

Détection de la corruption

Les services associés au contrôle interne, pour la mise en place de Sapin II, sont l'audit interne et la compliance qui vérifient la bonne mise en place et l'application par les collaborateurs. Depuis l'entrée en vigueur de Sapin II, le dispositif anti-corruption a été complété. La politique anti-corruption se compose de plusieurs volets (code de conduite + processus) et pour chacun, il existe un indicateur. Les indicateurs de mesure peuvent être les taux de formations, les résultats des tests, l'acceptation du code de conduite.
La politique anti-corruption a été diffusée à tous les collaborateurs par l'intranet, des réunions, par le management et la communication.

Prévention de la corruption (suivant les lignes directrices de l'AFA)

Des dispositifs relatifs aux conflits d'intérêts et à la prévention des atteintes à la probité sont présents dans l'entreprise. Pour les conflits d'intérêts, par exemple, il est demandé aux collaborateurs de remonter les cas de conflits d'intérêts, suivi de l'expertise pour prendre des décisions. Les conflits d'intérêts sont gérés au cas par cas par la compliance qui donne les bonnes lignes à suivre. Pour les atteintes à la probité, des contrôles sont effectués avant de démarrer l'activité avec les clients et les fournisseurs. Les dispositifs sont présents dans les politiques clients et achats.

- Tone at the top

Le directeur de l'entreprise a communiqué clairement sur la position de la société vis-à-vis de la corruption au travers d'interventions en comité des risques, qui a eu lieu en 2017, où il a été défini un plan d'actions pour être conforme avec les mesures de la loi. Ce plan d'actions a été décliné au niveau opérationnel. Tout ce qui est communiqué est d'abord signé par le Directeur Juridique et Compliance. Le directeur a mis en évidence des exemples concrets d'actions menées au sein de l'entreprise, illustrant la prévention de la corruption comme la mise à jour du code de conduite et sa communication auprès des collaborateurs ou encore la mise en place de la politique de gestion des conflits d'intérêts.
Pour s'assurer de la bonne compréhension par les collaborateurs, des messages communiqués relatifs à la lutte contre la corruption, l'entreprise a mis en place des formations e-learning avec un test final.

- Gouvernance

Le Compliance Officer désigné au sein du groupe dispose d'une lettre de nomination formalisée qui décrit ses rôles et responsabilités. Ses derniers sont d'une part de diffuser la culture de la compliance et d'autre part de mettre en place les processus et procédures de l'entreprise. La personne en charge des activités liées à la lutte contre la corruption dans l'entreprise intervient régulièrement sur ces sujets au Codir.
Le dispositif de gouvernance relatif à la lutte contre la corruption a été mesuré en termes d'efficacité. En 2017, le plan de lutte contre la corruption a été présenté et le comité des risques a identifié des processus à tester courant 2018. Les mesures, qui devraient être mises en place pour améliorer le dispositif de prévention de la corruption, seront données par les audits et les contrôles en cours dans le groupe.

- Analyse des risques

Il existe une analyse identifiant les activités et les acteurs (tiers et collaborateurs) exposés aux principaux risques de corruption pouvant affecter l'entreprise. Des actions pour atténuer les principaux risques de corruption ayant été identifiés, ont été planifiées et sont en cours de formalisation pour la population à risque. Les principaux risques identifiés, en lien avec la corruption, font l'objet d'une analyse tous les 3-6 mois.

- Politiques et procédures

Les documents de politiques, procédures et lignes directrices, émis par la Direction de la Compliance du groupe, sont intégrés dans les politiques et procédures locales et ces dernières

font l'objet d'une communication aux collaborateurs de l'entreprise. Les processus de l'entreprise, exposée à des risques de corruption, intègrent les éléments décrits dans les politiques et procédures locales relatives à la lutte contre la corruption. La rédaction des documents tient compte des évènements issus dans l'année. Ils sont mis à jour selon, d'une part, les changements de loi, d'organisation ou de système informatique et d'autre part, selon l'amélioration des processus.

- Sensibilisations et formations

Des sessions de sensibilisation ou de formations ciblées vers les collaborateurs de la société, sur la prévention de la corruption, sont organisées y compris pour les populations identifiées comme « exposées » au risque de corruption. Ces formations se font sous formes de e-learning et sont spécifiques à chaque catégorie de collaborateurs. De plus, un bilan sur le programme de formation a été formalisé dans le plan d'actions de l'entreprise.

- Contrôles

Les principaux contrôles effectués pour mesurer l'efficacité du dispositif anti-corruption sont le e-learning avec le test final, les interactions des collaborateurs pendant la formation et l'application des règles et anomalies identifiées suite aux contrôles. L'entreprise a décrit les contrôles clés permettant de mesurer l'efficacité des actions menées par l'entreprise pour lutter contre la corruption (en lien avec les risques identifiés) dans l' « Internal Control System ». Ces contrôles ont été réalisés et les résultats obtenus ont été consignés avec des actions correctrices telles que l'amélioration du processus et le changement des règles. De plus, l'entreprise a effectué un bilan concernant l'efficacité du dispositif de contrôle

Audit Interne

Les missions d'audits sont réalisées selon le plan d'audit qui est validé par le comité des risques. Pour aborder les missions liées à la corruption, des débriefings entre le risk manager et l'équipe d'audit sont réalisés ainsi qu'une explication du contexte et l'implication de la Direction Juridique et compliance est faite. Lors des missions en lien avec la corruption, les sujets de détection et de prévention sont abordés. Un référentiel d'audit est spécialement dédié à la corruption.

Lors de mission sur la prévention de la corruption ou Sapin II, l'équipe d'audit vérifie que les procédures sont respectées. Les méthodes utilisées se basent sur le COSO. L'audit interne a

pour rôle, dans la lutte contre la corruption, de diffuser la culture à travers les contrôles et de donner du sens aux résultats obtenus.

Des audits intégrant un contrôle de la bonne application des politiques anti-corruption sont effectués selon le plan d'audit. Plusieurs sujets sont en lien avec la corruption. Les auditeurs ne sont généralement pas spécialisés dans un domaine en particulier. Le processus de la lutte anti-corruption est documenté dans le code de conduite, les procédures, les tests, etc. De plus, l'audit interne, réalise des missions d'investigations.

Mémoire : Guide d'audit sur la lutte anti-corruption	N°4
METTOUDI Meryl	

Compte Rendu d'Entretien Benchmark

Secteur d'activité : Industrie

Fonction :	Risk Manager
Périmètre d'intervention :	Groupe
Rattachement hiérarchique :	Directeur Général

Contexte

L'entreprise est une société privée de construction et d'ingénierie. Le groupe est expert dans quatre domaines, à savoir, l'industrie, la logistique, le commerce et l'immobilier des PME. Il intervient sur tous types de clients. Le groupe dispose de 10 sociétés (mère et filiales), et est présent à l'étranger. Le groupe a un chiffre d'affaires de 560 millions d'euros et 380 collaborateurs. Il réalise, tout de même, les 2/3 de ce CA en France. De ce fait il n'est pas soumis à la loi Sapin II. Toutefois, des mesures de prévention de la corruption sont en place au sein du groupe.

Le groupe a mis en place des dispositions relatives à la lutte contre la corruption, qui passe principalement par la mise en place d'une charte anti-corruption et des formations individuelles. Il est doté d'un programme anti-corruption, qui est décliné à tous les niveaux de l'entreprise (unités, divisions, départements, filiales, etc.), par la gestion centralisée au niveau du groupe et qui est pilotée par le siège. Le dispositif de la lutte anti-corruption impacte les processus opérationnels seulement au niveau de la gestion des ressources humaines, avec le suivi des formations.

Risques

L'entreprise a identifié des risques principalement financiers, notamment au travers de sa partie commerciale avec la fonction des achats. Elle dispose d'une politique de cadeaux et d'une autre

concernant les invitations. En revanche, comme elle n'entre pas dans le cadre de la loi Sapin II, elle n'a pas l'obligation d'évaluer les risques de corruption au moyen d'une cartographie différente de celle globale de l'entreprise.

Lutte anti-corruption

Malgré que l'entreprise ne soit pas soumise à la loi, elle a tout de même mis en place certaines mesures comme par exemple une charte anti-corruption, une charte éthique, des sessions de formations et de sensibilisation, une charte concernant les achats responsables, des contrôles comptables et des mesures disciplinaires. Ces mesures ont été déployées au sein du groupe et sont en place depuis six mois, soit depuis début 2018.
Les dispositifs anti-corruption sont déployés selon une logique géographique. Le pays privilégié est la Chine. L'entreprise ne dispose pas de clauses spécifiques dédiées à la corruption lors d'une contractualisation (contrat d'embauche, achats, ventes, partenariats, etc.). Les bonnes pratiques de l'entreprise, pour limiter le risque de corruption, se font tout d'abord au niveau de la sensibilisation des collaborateurs, mais également par des contrôles. Un programme de contrôle interne, relatif à la lutte anti-corruption, est en place.

Détection de la corruption

Pour la mise en place du programme anti-corruption, trois services sont associés au contrôle interne : le service de trésorerie, le service comptable et le service controlling. L'entreprise dispose d'une politique anti-corruption qu'elle diffuse à l'ensemble de ses collaborateurs, principalement par des formations mais également par de l'information et par la diffusion de la charte éthique.

Prévention de la corruption (suivant les lignes directrices de l'AFA)

- Tone at the top

Le directeur de l'entreprise a communiqué clairement sur la position de la société vis-à-vis de la corruption au moyen de notes internes et de webinar. En revanche, le directeur n'a pas mis en évidence des exemples concrets d'actions menées au sein de l'entreprise, illustrant la prévention de la corruption. Pour s'assurer de la bonne compréhension des messages communiqués, relatifs à la lutte anti-corruption, par les collaborateurs, des tests sont effectués à chaque fin de formation.
Pour améliorer le dispositif de prévention de la corruption, plus de contrôles devraient être mis en place.

- Analyse des risques

Il existe une analyse identifiant les activités et les acteurs (tiers et collaborateurs) exposés aux principaux risques de corruption pouvant affecter l'entreprise. Des actions, pour atténuer les principaux risques de corruption ayant été identifiés, n'ont pas encore été planifiées et formalisées dans un plan d'action. Les principaux risques identifiés, en lien avec la corruption, ne font l'objet d'une analyse.

- Politiques et procédures

Les documents de politiques, procédures et lignes directrices, émis par la Direction de la Compliance de la société, sont intégrés dans les politiques et procédures locales et ces dernières font l'objet d'une communication aux collaborateurs de l'entreprise. Les processus de l'entreprise, exposés à des risques de corruption, intègrent les éléments décrits dans les politiques et procédures locales relatives à la lutte contre la corruption. Les documents sont mis à jour tous les trois ans.

- Sensibilisations et formations

Des sessions de sensibilisation ou de formations ciblées vers les collaborateurs de la société, sur la prévention de la corruption, ont été organisées et font parties du parcours d'intégration des collaborateurs. Pour le moment, un bilan sur le programme de formation n'a pas été formalisé dans le plan d'actions de l'entreprise.

Audit Interne

Les principales missions effectuées dans l'entreprise sont des contrôles opérationnels et financiers. Pour aborder les missions en lien avec la corruption, des contrôles spécifiques sont réalisés. Les sujets, abordés lors de ces missions, sont la détection et les sanctions. Il n'y a pas de liste prédéfinie pour l'équipe d'audit, elle peut vérifier différentes choses qui sont variables selon les missions.

L'audit interne a pour rôle la détection de la corruption. Des audits, intégrant un contrôle de la bonne application des politiques anti-corruption, sont affectés de manière ponctuelle. Les auditeurs participants, aux missions relatives à la prévention de la corruption, ne sont pas spécialisés dans un domaine particulier. Le processus de la lutte anti-corruption est documenté dans la charte du groupe. L'audit interne réalise également des missions d'investigations.

Mémoire : Guide d'audit sur la lutte anti-corruption	N°5
METTOUDI Meryl	

Compte Rendu d'Entretien Benchmark

Secteur d'activité : Industrie

Fonction :	Ethics and Compliance Officer
Périmètre d'intervention :	Ensemble de l'entreprise
Rattachement hiérarchique :	Head of Compliance / Chief Compliance Officer

Contexte

La personne interrogée est en charge du processus, des outils et des due diligences. L'entreprise est une société privée dans le domaine de l'industrie. Le groupe dispose d'environ 100 filiales, et est présente à l'étranger. Le groupe à un chiffre d'affaires de 7,3 milliards d'euros et 32 000 collaborateurs. Elle réalise, tout de même, plus de 60% de son CA à l'étranger. De ce fait, elle est soumise à la loi Sapin II.

La lutte anti-corruption est gérée de façon globale et est intégrée à la stratégie de la société : Code of Ethics, procédures, Tone at the Top, formations, contrôles, procédure d'alerte, comité Ethics & Compliance, etc. Le groupe dispose donc d'un programme anti-corruption qui est déployé à tous les niveaux de l'entité (unités, divisions, départements, filiales, etc.). Le dispositif anti-corruption impacte les processus opérationnels (GRH, gestion financière, système d'information …) et le groupe travaille en osmose avec l'ensemble des services ad-hoc.

Risques

Le groupe a identifié principalement deux types de risques :

- Risque d'image, notamment par rapport à l'environnement concurrentiel à l'international ;

- Risque financiers pour ce qui concerne en priorité les financements internationaux.

Ces risques sont inclus dans la cartographie des risques par région / pays / site. Ils sont gérés par les équipes conformités et le management (en central et en local). Les règles sont les mêmes sur l'ensemble du groupe mais les plafonnements sont différents. De plus, le groupe dispose de politiques de cadeaux et d'invitations.

Lutte anti-corruption

L'ensemble des dispositifs prévus (code de bonne conduite, cartographie, dispositif d'alerte interne, etc.) par la loi sont mis en place. Avant l'arrivée de la loi, ces mêmes mesures étaient déjà en place depuis 2013.

Les dispositifs anti-corruption sont déployés selon une logique géographique. Le déploiement s'est fait par région et par niveau de risque, en mettant le plus risqué en premier. Des clauses spécifiques dédiées à la corruption, lors d'une contractualisation (contrat d'embauche, achat, vente, partenariats, etc.) sont mises en place. Par exemple, pour les contrats d'embauche, les clauses correspondent aux problèmes de conflits d'intérêts, pour les autres contrats, il s'agit d'une clause anti-corruption mise en place par le groupe. Les bonnes pratiques de l'entreprise, pour limiter le risque de corruption, sont de reprendre le code éthique mis en place. Un programme de formation, dédié aux « Compliance Officers » ou fonction similaire, est mis en place ainsi qu'un programme de contrôle interne concernant Sapin II.

Détection de la corruption

Les services associés au contrôle interne pour la mise en place de Sapin II sont, principalement, les services audit et contrôle interne. Depuis la mise en vigueur de Sapin II, le dispositif anti-corruption n'a pas été complété.

Les indicateurs de mesure de la politique anti-corruption au sein de l'entreprise sont des indicateurs de performance au niveau de l'ensemble des managers tels que la communication, la formation et le management des risques. La politique anti-corruption est diffusée aux collaborateurs par l'intranet du groupe.

Prévention de la corruption (suivant les lignes directrices de l'AFA)

Les dispositifs relatifs aux conflits d'intérêts ainsi que ceux relatifs à la prévention des atteintes à la probité, tels que le code éthique et des procédures spécifiques, sont mis en place dans le groupe

- Tone at the top

Le directeur de l'entreprise a communiqué clairement sur la position de la société vis-à-vis de la corruption au travers d'affichage et de l'intranet. De plus, le directeur a mis en évidence des exemples concrets d'actions menées au sein de l'entreprise, illustrant la prévention de la corruption, notamment au travers de présentations trimestrielles aux salariés : il y a toujours un point éthique. Le groupe s'est également assuré de la bonne compréhension des collaborateurs par des formations et des évaluations de ces formations.

- Gouvernance

Le Compliance Officer, désigné au sein de la société, dispose d'une lettre de nomination formalisée qui décrit ses rôles et responsabilités. La personne en charge des activités liées à la lutte contre la corruption dans l'entreprise intervient régulièrement sur ces sujets au Codir. Le dispositif de gouvernance relatif à la lutte contre la corruption a fait l'objet d'une analyse d'efficacité et d'un échange avec le Codir du groupe tel que le préconise la norme ISO 37001:2016.
La mesure pouvant être mise en place, pour améliorer le dispositif de prévention de la corruption, est que lorsqu'il y a des constats d'écarts, ils soient pris en compte et corrigés.

- Analyse des risques

Il existe une analyse identifiant les activités et les acteurs (tiers et collaborateurs) exposés aux principaux risques de corruption pouvant affecter l'entreprise. Des actions pour atténuer les principaux risques de corruption ayant été identifiés, ont été planifiées et sont en cours de formalisation. Les principaux risques identifiés, en lien avec la corruption font l'objet d'une analyse à chaque réunion du Comité Exécutif et du Board of Directors.

- Politiques et procédures

Les documents de politiques, procédures et lignes directrices, émis par la Direction de la Compliance de la société, sont intégrés dans les politiques et procédures locales et ces dernières font l'objet d'une communication aux collaborateurs de l'entreprise. Les processus de l'entreprise, exposés à des risques de corruption, intègrent les éléments décrits dans les politiques et procédures locales relatives à la lutte contre la corruption. La rédaction des documents tient compte des évènements issus dans l'année. Elles sont revues chaque année.

- Sensibilisations et formations

Des sessions de sensibilisation ou de formations ciblées vers les collaborateurs de la société, sur la prévention de la corruption, sont organisées, y compris pour les populations identifiées comme « exposées » au risque de corruption : tous les employés ont un programme de formation. Un bilan sur le programme de formation est formalisé dans le plan d'actions de l'entreprise.

- Contrôles

Le groupe a décrit les contrôles clés permettant de mesurer l'efficacité des actions menées par l'entreprise pour lutter contre la corruption (en lien avec les risques identifiés). Ces contrôles ont été réalisés pour mesurer l'efficacité du dispositif anti-corruption. De plus, un bilan sur l'efficacité du dispositif de contrôle a été réalisé dans le plan d'actions en cours.

Audit Interne

Le groupe n'a pas de référentiel d'audit spécialement dédié à Sapin II. Le rôle de l'audit interne, dans la lutte anti-corruption, est de contrôler. Le processus de la lutte anti-corruption est intégré au processus de la société. Le service d'audit interne réalise des missions d'investigations. L'entreprise a déjà été contactée par l'AFA.

Mémoire : Guide d'audit sur la lutte anti-corruption	N°6
METTOUDI Meryl	

Compte Rendu d'Entretien Benchmark

Secteur d'activité : Logement social

Fonction :	Responsable de l'audit interne, du management des risques et du contrôle interne
Périmètre d'intervention :	Ensemble du groupe
Rattachement hiérarchique :	Directeur de l'audit et de la qualité

Contexte

Le directeur est un membre du Comité de direction et du Comité exécutif. L'ensemble des travaux est présenté à la direction générale et au comité d'audit et des comptes. L'entreprise est une société privée dans le domaine du logement social : gestion locative (location/maintenance, rénovation) et de maitrise d'ouvrage (construction) ; C'est une société anonyme dans un secteur réglementé. La société a un chiffre d'affaires de 58 millions d'euros. Elle réalise son chiffre d'affaires en France et n'est pas présente à l'étranger. La société est, de ce fait, soumise à la loi Sapin II.

La lutte contre la corruption en tant que telle est liée à la mise en œuvre de l'article 17 de la loi Sapin 2, donc récente. Certains éléments du dispositif sont encore en phase de déploiement. Un programme anti-corruption n'a pas encore été mis en place et de ce fait n'est pas décliné à tous les niveaux de l'entreprise.

Risques

L'entreprise a identifié quatre types de risques :

- Financiers : dus aux éventuelles pertes financières liées à la surfacturation des acquisitions et des travaux, à l'absence de réalisation des travaux ou une mauvaise qualité ;
- Juridiques en cas de poursuites des dirigeants ;

- Image : vis à vis des parties prenantes (collectivités locales, financeurs, actionnaires) ;
- Business : une perte de confiance qui interdirait l'accès au foncier à l'entreprise et par conséquent sans cet accès, il est impossible de déployer des constructions.

Ces risques sont évalués par le contrôle interne dans le cadre d'une revue semestrielle mais également par l'audit interne avec des missions ponctuelles et aléatoires. De plus, le groupe dispose de politiques de cadeaux et d'invitations.

Lutte anti-corruption

L'ensemble des mesures ont été prises en compte : cartographie des risques de corruption, code de conduite, évaluation des fournisseurs, clients et partenaires au regard de leur intégrité, procédures comptables, formations et sensibilisation des métiers exposés. Le dispositif d'alerte est porté et piloté par la maison-mère et les sanctions disciplinaires étaient déjà présentes dans le règlement intérieur. Le point à finaliser est le dispositif de contrôle ainsi que l'évaluation interne. Avant l'entrée en vigueur de la loi Sapin II, le code éthique, les sanctions disciplinaires, la gestion des cas de fraudes et une partie de la cartographie des risques de corruption étaient déjà identifiés, mais le formalisme n'était pas adapté.

Des clauses spécifiques dédiées à la corruption, lors d'une contractualisation (contrat d'embauche, achat, vente, partenariats, etc.) sont en cours de formalisation et de mises en place pour les achats et les ventes.

Les bonnes pratiques de l'entreprise, pour limiter les risques de corruption, sont la sensibilisation et la formation dès l'intégration des collaborateurs, le dispositif de contrôle interne sur les transactions immobilières et les achats (Commission d'appels d'offres systématiques). Cela sera renforcé par la mise en œuvre du dernier volet qui concerne le contrôle et l'évaluation internes. Un programme de formation dédié aux « Compliance Officers » ou fonction similaire est mis en place ainsi qu'un programme de contrôle interne concernant Sapin II.

De manière concrète, la société a mis en place une bonne partie des mesures : le dispositif d'alerte est en cours de finalisation avec la maison mère, la cartographie des risques, le code de conduite, la procédure de vérification de l'intégrité des clients sont mis en place, la procédure de vérification de l'intégrité des fournisseurs est à finaliser avec l'intégration de clauses dans les contrats, celle concernant les intermédiaires est en expérimentation et sera à finaliser fin d'année 2018. Les contrôles comptables sont en cours de définition (mise en place fin 2018), la formation est en cours d'expérimentation : formation généraliste en place mais à

individualiser par métier, les sanctions disciplinaires sont mises en place et le dispositif de contrôle et d'évaluation est à finaliser.

Détection de la corruption

Les services, associés au contrôle interne pour la mise en place de Sapin II, sont les services juridiques, financiers et ressources humaines. Depuis l'entrée en vigueur de Sapin II, le dispositif anti-corruption a été complété.
Les indicateurs de mesure de la politique anti-corruption au sein de l'entreprise sont, actuellement, seulement la diffusion et la formation au code de conduite qui font l'objet d'indicateurs liés directement à la mise en œuvre de la loi Sapin 2. La politique anti-corruption est diffusée aux collaborateurs par des campagnes de diffusion avec la présentation du code de conduite, par le site sur le portail de l'entreprise et par la formation des nouveaux arrivants.

Prévention de la corruption (suivant les lignes directrices de l'AFA)

- Tone at the top

Le directeur de l'entreprise a communiqué clairement sur la position de la société vis-à-vis de la corruption au travers de réunions avec les principaux dirigeants du groupe, par des articles dans le e-journal en interne, par l'envoi du code de conduite à chaque dirigeant avec les instructions d'informations, de sensibilisation et l'engagement du personnel. De plus, le directeur a mis en évidence des exemples concrets d'actions menées au sein de l'entreprise, illustrant la prévention de la corruption. La société a également prévu de s'assurer de la bonne compréhension des collaborateurs sur l'année 2019.

- Gouvernance

Les rôles et responsabilités de la fonction de Compliance Officer ou fonction similaire sont à définir car la fonction est diffuse dans le Groupe entre les acteurs avec des directions différentes pour la conformité vis-à-vis de Sapin II et de la RGPD. Les mesures, pouvant être mises en place pour améliorer le dispositif de prévention de la corruption, sont de mettre en œuvre le dernier point de l'article 17, c'est à dire le dispositif de contrôle et d'évaluation.

- Analyse des risques

Il existe une analyse identifiant les activités et les acteurs (tiers et collaborateurs) exposés aux principaux risques de corruption pouvant affecter l'entreprise. Des actions, pour atténuer les principaux risques de corruption ayant été identifiés, ont été planifiées pour le second semestre 2018, voire premier semestre 2019. Les principaux risques identifiés, en lien avec la corruption, ne font pas encore l'objet d'une analyse mais cela est prévu en 2019 : en fonction des risques, ils seront intégrés dans une revue trimestrielle, semestrielle ou annuelle.

- Politiques et procédures

Les documents de politiques, procédures et lignes directrices émis par la Direction de la Compliance de la société, sont intégrés dans les politiques et procédures locales et ces dernières font l'objet d'une communication aux collaborateurs de l'entreprise. Celles-ci sont revues annuellement dans le cadre des normes ISO.

- Sensibilisations et formations

Des sessions de sensibilisation ou de formation ciblées vers les collaborateurs de la société, sur la prévention de la corruption, ne sont pas encore organisées y compris pour les populations identifiées comme « exposées » au risque de corruption : elles sont planifiées pour la fin de l'année 2018.

- Contrôles

La société effectue les principaux contrôles pour mesurer l'efficacité du dispositif anti-corruption seulement au travers des audits.

Audit Interne

Il n'existe pas d'audit spécifique sur le domaine de la corruption, c'est seulement une phase de contrôles spécifiques portant sur ce risque. La société n'a pas de référentiel d'audit spécialement dédié à Sapin II. Lors d'une mission sur la prévention de la corruption, l'équipe d'audit vérifie la récurrence, les cheminements et les anomalies. Les techniques d'audits/ méthodes sont l'analyse de données, des tests ciblés sur les points identifiés à risques.
Le rôle de l'audit interne dans la lutte anti-corruption est un rôle d'investigation, d'évaluateur du dispositif mis en place et de pédagogue vis-à-vis des audités. Des audits, intégrant un contrôle de la bonne application des politiques anti-corruption, ne sont pas effectués de manière régulière, mais seront prévus dans le cadre du plan d'audit de 2019. Les auditeurs sur les

missions anti-corruption/Sapin II ne sont pas spécialisés sur un domaine spécifique. Actuellement, le processus de la lutte anti-corruption est intégré au processus de la société. Le service d'audit interne réalise des missions d'investigations, en cas de fraude. La société n'a pas encore été contactée par l'AFA.

Mémoire : Guide d'audit sur la lutte anti-corruption	N°7
METTOUDI Meryl	

Compte Rendu d'Entretien Benchmark

Secteur d'activité : Banque

Fonction :	Compliance Officer
Périmètre d'intervention :	Ensemble de l'entreprise
Rattachement hiérarchique :	Directeur de succursale

Contexte

L'entreprise interrogée est une banque privée faisant partie d'un grand groupe bancaire et implantée à Monaco. Elle est spécialisée dans la gestion de fortune. La société a un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros avec 3 110 collaborateurs et implantée dans 14 pays. Elle réalise la majorité de son chiffre d'affaires à l'étranger. La banque n'est pas soumise à la loi Sapin II car elle est sur le territoire monégasque, mais une loi concernant la lutte anti-corruption entre bientôt en vigueur sur ce territoire.

La lutte contre la corruption est intégrée à la stratégie du groupe dans un cadre procédural. Un dispositif anti-corruption est en place et est décliné à tous les niveaux de l'entité par des procédures internes. Le dispositif impacte les processus opérationnels par la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent.

Risques

L'entreprise a identifié un risque majeur : le risque d'image notamment avec le versement de pots de vin, la corruption active et passive. Ces risques sont évalués par le compliance officer dans le cadre du contrôle permanent. De plus, le groupe dispose de politiques de cadeaux et d'invitations.

Lutte anti-corruption

Les mesures présentes dans le groupe pour lutter contre la corruption et le blanchiment d'argent, notamment des Personnes Politiquement Exposées, sont la mise en application des normes. Le dispositif de lutte anti-corruption n'a pas été déployé selon une logique géographique. Les bonnes pratiques de la banque pour limiter les risques de corruption sont :

- la séparation des tâches entre le « décideur » du paiement et la comptabilité ;
- l'identification des Personnes Politiquement Exposées ;
- la déclaration des mandats sociaux des collaborateurs ;
- la déclaration des cadeaux ;
- la cartographie des risques de corruption.

De plus, un programme de formations dédié aux « Compliance Officers » ou fonction similaire, ainsi qu'un programme de contrôle interne concernant Sapin II, sont mis en place. Par rapport à la mise en œuvre des dispositifs anti-corruption, la banque doit faire un point dans les mois à venir.

Détection de la corruption

Les services associés au contrôle interne, pour la mise en place de Sapin II, sont la direction des risques, de la conformité et du contrôle permanent. Depuis la mise en vigueur de Sapin II, le dispositif anti-corruption a été complété.
Les indicateurs de mesure de la politique anti-corruption, au sein de l'entreprise, sont seulement la politique du groupe. La politique anti-corruption est diffusée aux collaborateurs par des procédures internes.

Prévention de la corruption (suivant les lignes directrices de l'AFA)

La banque a mis en place des dispositifs relatifs aux conflits d'intérêts tels que le PEIPCI (Personnes Exposées aux Informations Privilégiées et aux Conflits d'Intérêts), qui est particulièrement utilisé dans le domaine bancaire.

- Tone at the top

Le directeur de l'entreprise a communiqué clairement sur la position de la société vis-à-vis de la corruption au travers de la procédure cadre. En revanche, le directeur n'a pas encore mis en évidence des exemples concrets d'actions menées au sein de l'entreprise, illustrant la prévention de la corruption, mais une des actions menées, a été la formation. La banque s'est assurée de la

bonne compréhension par les collaborateurs des messages communiqués relatifs à la lutte anti-corruption par le dispositif de formation.

- Gouvernance

Le Compliance Officer désigné au sein de la banque dispose d'une lettre de nomination formalisée qui décrit ses rôles et responsabilités : par exemple, il est en charge de toute la partie conformité, LAB (Lutte Anti Blanchiment), la mise en œuvre du plan de contrôle et à une relation périodique avec les régulateurs. La personne en charge des activités liées à la lutte contre la corruption intervient régulièrement sur ces sujets au Codir. Le dispositif de gouvernance n'a pas encore fait l'objet d'une analyse d'efficacité.

- Analyse des risques

Il existe une analyse identifiant les activités et les acteurs (tiers et collaborateurs) exposés aux principaux risques de corruption pouvant affecter l'entreprise. Des actions pour atténuer les principaux risques de corruption ayant été identifiés n'ont pas encore été planifiées. Les principaux risques identifiés font l'objet d'une analyse régulière en tenant compte du bilan et du plan d'actions mis en œuvre au sein de la banque de manière trimestrielle.

- Politiques et procédures

Les documents de politiques, procédures et lignes directrices émis par la Direction de la Compliance de la banque, sont intégrés dans les politiques et procédures locales et ces dernières font l'objet d'une communication aux collaborateurs de l'entreprise. Les processus de l'entreprise exposée à des risques de corruption, intègrent les éléments décrits dans les politiques et procédures locales relatives à la lutte contre la corruption. La rédaction des documents tient compte des évènements issus dans l'année. Elles sont revues au fil de l'eau.

- Sensibilisations et formations

Des sessions de sensibilisations ou de formations ciblées vers les collaborateurs de la société, sur la prévention de la corruption, sont organisées y compris pour les populations identifiées comme « exposées » au risque de corruption. Elles sont généralement planifiées en début d'année et se font en interne. Un bilan sur le programme de formation est formalisé dans le plan d'actions de l'entreprise.

- Contrôles

Les principaux contrôles effectués pour mesurer l'efficacité du dispositif anti-corruption portent sur :

- les mandats sociaux ;
- les cadeaux ;
- les opérations suspectes vers et depuis des Personnes Politiquement Exposées ;
- les conflits d'intérêts.

Le groupe a décrit les contrôles clés permettant de mesurer l'efficacité des actions menées par l'entreprise pour lutter contre la corruption (en lien avec les risques identifiés) dans des documents tels que la cartographie des risques et les procédures. Ces contrôles ont permis de lancer des actions correctrices. De plus, un bilan sur l'efficacité du dispositif de contrôle a été réalisé dans le plan d'actions en cours.

Audit Interne

Les missions d'audit sont des missions d'audit interne bancaire. Les missions en lien avec la corruption sont abordées par le prisme et la méthodologie de la conformité. La société n'a pas de référentiel d'audit spécialement dédié à la lutte anti-corruption. Lors d'une mission sur la prévention de la corruption, les techniques/méthodes d'audit sont les pratiques IFACI et du groupe.

Le rôle de l'audit interne dans la lutte anti-corruption est de « mesurer la hauteur des flammes ». Les auditeurs, sur les missions anti-corruption, ne sont pas spécialisés dans un domaine spécifique, c'est généralement des profils généraux. Actuellement, le processus de la lutte anti-corruption est documenté par des procédures et la cartographie des risques.

Mémoire : Guide d'audit sur la lutte anti-corruption	N°8
METTOUDI Meryl	

Compte Rendu d'Entretien Benchmark

Secteur d'activité : Industrie

Fonction :	Directeur éthique et conformité
Périmètre d'intervention :	Groupe
Rattachement hiérarchique :	Secrétaire Général

Contexte

L'entreprise interrogée est une société privée dans le domaine de l'industrie et plus particulièrement de l'énergie. La société a un chiffre d'affaires de 70 milliards d'euros avec 150 000 collaborateurs et implantée dans le monde. Elle réalise la moitié de son chiffre d'affaires en France et l'autre moitié à l'étranger. Le groupe est de ce fait soumis à la loi Sapin II.

La lutte contre la corruption est intégrée par la mise en place d'un programme éthique et conformité groupé et signé du Président intégrant un volet anti-corruption. De ce fait, l'entreprise dispose d'un programme anti-corruption qui est décliné à tous les niveaux de l'entité (unités, divisions, départements, filiales, etc.) par un réseau de correspondants d'entités et de filiales en France et à l'international, sur lequel s'appuie la direction. Le dispositif impacte les processus opérationnels par la mise en place des politiques et des instructions qui alimentent ces processus opérationnels.

Risques

Le groupe a identifié trois types de risques : opérationnels, financiers et d'image et de réputation. En fonction de la cartographie des risques anti-corruption, ceux-ci s'analysent suivant les pays et secteurs d'activités où opère le Groupe.
De plus, le groupe dispose de politiques de cadeaux et d'invitations. Ces risques sont évalués

par le contrôle interne dans le cadre d'autoévaluation du contrôle interne par une fiche spécifique pour les cadeaux et invitations.

Lutte anti-corruption

L'ensemble des huit exigences de la loi Sapin II a été pris en compte et ces dernières ont été déclinées au sein de groupe. Avant l'entrée en vigueur de la loi, plusieurs programmes de conformité coexistaient sans coordination des approches. La loi Sapin a structuré l'approche. Il pré-excitait une charte éthique groupe (datant de 2013) et un dispositif d'alerte.

Les dispositifs anti-corruption n'ont pas été déployés selon une logique géographique mais un contrôle est renforcé sur l'Afrique, l'Asie et l'Amérique Latine. Des clauses spécifiques dédiées à la corruption, lors d'une contractualisation (contrat d'embauche, achat, vente, partenariats, etc.) sont mises en place et consistent à un contrôle d'intégrité des relations d'affaires : intermédiaires, fournisseurs, partenaires, associations, mécénat, etc. La bonne pratique de l'entreprise pour limiter le risque de corruption est de mettre en place les exigences de la loi Sapin II. Un programme de formation dédié aux « Compliance Officers » ou fonction similaire ainsi qu'un programme de contrôle interne concernant Sapin II sont mis en place.

De manière concrète, la société a mis en place une bonne partie des mesures : le code de conduite, le dispositif d'alertes internes, le dispositif de formations, le dispositif de contrôles d'intégrité, la cartographie des risques, la procédure de contrôles comptables, la procédure de sanctions et l'évaluation du dispositif sont mis en place.

Détection de la corruption

Les services associés au contrôle interne, pour la mise en place de Sapin II, sont les services de la compliance, du contrôle interne et de l'audit, en cas de missions d'audit. Depuis la mise en vigueur de Sapin II, le dispositif anti-corruption a été complété.
Les indicateurs de mesure de la politique anti-corruption au sein de l'entreprise sont le rapport annuel présenté aux instances de gouvernance et le document de référence. La politique anti-corruption est diffusée aux collaborateurs par des supports papiers et numériques et via le site intranet et internet du groupe.

Prévention de la corruption (suivant les lignes directrices de l'AFA)

Les dispositifs relatifs aux conflits d'intérêts tels qu'une politique qui précise les exigences, ainsi que ceux relatifs à la prévention des atteintes à la probité telles que les formations, les vidéos de sensibilisation et le code de conduite, sont mis en place dans le groupe.

- Tone at the top

Le directeur de l'entreprise a communiqué clairement sur la position de la société vis-à-vis de la corruption au travers du programme anti-corruption et des politiques signées par le Président. De plus, le directeur a mis en évidence des exemples concrets d'actions menées au sein de l'entreprise, illustrant la prévention de la corruption comme par exemple la signature du code de conduite par le Président et les membres du Comex qui se sont engagés. Le groupe s'est également assuré de la bonne compréhension des collaborateurs par une enquête annuelle.

- Gouvernance

Le Compliance Officer, désigné au sein de la société, dispose d'une lettre de nomination formalisée qui décrit ses rôles et responsabilités :

- Responsable du programme anti-corruption ;
- Déploiement des politiques ad-hoc ;
- Actions de sensibilisations et de préventions ;
- Animation d'un réseau ;
- Rend compte aux instances de gouvernance.

La personne, en charge des activités liées à la lutte contre la corruption dans l'entreprise, intervient régulièrement sur ces sujets au Codir. Le dispositif de gouvernance, relatif à la lutte contre la corruption, a fait l'objet d'une analyse d'efficacité et d'un échange avec le Codir du groupe grâce aux audits internes du programme. La mesure, pouvant être mise en place pour améliorer le dispositif de prévention de la corruption, serait de renforcer la coordination avec d'autres programmes comme, par exemple, sur les sujets relatifs à la concurrence, aux règlementations sectorielles et financières, et la RGPD.

- Analyse des risques

Il existe une analyse identifiant les activités et les acteurs (tiers et collaborateurs) exposés aux principaux risques de corruption pouvant affecter l'entreprise. Des actions, pour atténuer les

principaux risques de corruption ayant été identifiés, ont été planifiées et sont formalisées. Les principaux risques identifiés, en lien avec la corruption font l'objet d'une analyse annuelle.

- Politiques et procédures

Les documents de politiques, procédures et lignes directrices, émis par la Direction de la Compliance du groupe, sont intégrés dans les politiques et procédures locales et ces dernières font l'objet d'une communication aux collaborateurs de l'entreprise. Les processus de l'entreprise, exposés à des risques de corruption, intègrent les éléments décrits dans les politiques et procédures locales relatives à la lutte contre la corruption. La rédaction des documents tient compte des évènements issus dans l'année. Elles sont revues environ tous les deux ans.

- Sensibilisations et formations

Des sessions de sensibilisation ou de formations ciblées vers les collaborateurs de la société, sur la prévention de la corruption, sont organisées y compris pour les populations identifiées comme « exposées » au risque de corruption par le programme de formation anti-corruption de l'ONU et des e-learning mis en œuvre par le groupe. Un bilan sur le programme de formation est formalisé dans le plan d'actions de l'entreprise.

- Contrôles

La société effectue les principaux contrôles pour mesurer l'efficacité du dispositif anti-corruption au travers d'une auto-évaluation annuelle, d'audit interne et d'un éventuel contrôle de l'AFA. Le groupe a décrit les contrôles clés permettant de mesurer l'efficacité des actions menées par l'entreprise pour lutter contre la corruption (en lien avec les risques identifiés) dans 13 fiches de contrôle interne. Ces contrôles ont été réalisés pour mesurer l'efficacité du dispositif anti-corruption et des actions correctrices ont été menées comme par exemple la relance des personnes exposées n'ayant pas fait la formation. De plus, un bilan sur l'efficacité du dispositif de contrôle a été réalisé dans le plan d'actions en cours.

Audit Interne

Le groupe effectue tous types d'audit. Les missions, en lien avec la corruption, sont abordées dans une section de la revue (incluant également le risque de fraude). Lors des missions en lien avec la corruption, les sujets abordés sont principalement la détection de la corruption. Le groupe n'a pas de référentiel d'audit spécialement dédié à Sapin II.

Lors d'une mission sur la prévention de la corruption, l'équipe d'audit vérifie le respect des politiques du groupe. Les techniques/méthodes utilisées sont le « data mining » et la méthodologie d'audit opérationnel. Le rôle de l'audit interne dans la lutte anti-corruption est un contrôle de troisième niveau. Des audits, intégrant un contrôle de la bonne application des politiques anti-corruption, sont effectués de manière régulière, c'est-à-dire dans tous les audits d'entités ou de filiales. Les auditeurs, prévus sur les missions relatives à la prévention de la corruption, ne sont pas spécialisés dans un domaine spécifique. Le service d'audit interne réalise des missions d'investigations en cas de suspicion avérée. L'entreprise a déjà été contactée par l'AFA et s'est préparée en répondant au questionnaire d'auto-évaluation.

Sitographie/Bibliographie

Ouvrages, articles de presse et revues :

Juritravail : Définition de la fraude (en ligne), URL : https://www.juritravail.com/lexique/Fraude.html (accès le 06.05.2018)

Economie.gouv : Délégation Nationale à la Lutte contre la Fraude (en ligne), URL : https://www.juritravail.com/lexique/Fraude.html (accès le 06.05.2018)

PONS Noël « Corruption, mode d'emploi » (en ligne), URL : https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/revue-geoeconomie-2013-3-page-207.htm (accès le 06.05.2018)

Ernst & Young: Enquête internationale sur la fraude et la corruption (en ligne), URL: http://www.ey.com/fr/fr/newsroom/news-releases/communique-de-presse-ey-enquete-internationale-sur-la-fraude-et-la-corruption (accès le 10.05.2018)

Droit et Finances: Définition du conflit d'intérêts (en ligne), URL: https://droit-finances.commentcamarche.com/contents/7208-conflit-d-interets-definition (accès le 08.05.2018)

KPMG: Pleins feux sur la juricomptabilité (en ligne), URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ca/pdf/2016/09/kpmg-forensic-focus-fraud-risk-in-difficult-economies-fr.pdf (accès le 10.05.2018)

ACFE: The Fraud Triangle (en ligne), URL: http://www.acfe.com/fraud-triangle.aspx (accès le 13.05.2018)

ACFE: Fighting Fraud in the Government (en ligne), URL: https://www.acfe.com/uploadedFiles/Shared_Content/Products/Self-Study_CPE/Fighting%20Fraud_Chapter.pdf (accès le 20.05.2018)

Sénat : Projet de loi relatif à la lutte contre la corruption (en ligne), URL : http://www.senat.fr/rap/l07-051/l07-0512.html (accès le 07.05.2018)

Transparency International : Cartographie des délits de corruption (en ligne), URL : https://www.visualiserlacorruption.fr/lexicon (accès le 07.05.2018)

TAUBIRA Christine « La lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale » (en ligne), URL : https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/la-lutte-contre-la-corruption-le-blanchiment--9782724621303-page-9.htm(accès le 15.05.2018)

COLIN Armand « Corruption : phénomène ancien, problème nouveau ? » (en ligne), URL : https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/revue-internationale-et-strategique-2016-1.htm (accès le 23.05.2018)

MORICE Alain « Corruption, lois et société : quelques propositions » (en ligne), URL : http://www.persee.fr/doc/tiers_0040-7356_1995_num_36_141_4943(accès le 28.05.2018)

GARZON César & HAFSI Taïeb « L'évaluation des stratégies de la lutte contre la corruption» (en ligne), URL : https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-61.htm?1=1&DocId=366854&hits=9992+9990+9989+9987+9985+5766+5764+5763+5761+5758+963+961+960+958+950+858+856+855+853+848+19+9+7+6+4+2 (accès le 30.05.2018)

Bibilobaseonline : Loi n°2007-1698 du 13 novembre 2007 (en ligne), URL : http://www.bibliobaseonline.com/notice.php?NUMERO=93871&OLD=97545%7C92737%7C94694 (accès le 03.06.2018)

Les Échos : La loi française punit désormais la corruption de fonctionnaire étranger (en ligne), URL : https://www.lesechos.fr/27/10/2000/LesEchos/18267-153-ECH_la-loi-francaise-punit-desormais-la-corruption-de-fonctionnaire-etranger.htm#inscription (accès le 03.06.2018)

Transparency France : Dispositif anticorruption de la loi Sapin II (en ligne), URL : https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2017/06/guide-pratique-entreprises-loi-sapin2.pdf (accès le 08.06.2018)

Justice.gouv : Le Service Central de Prévention de la Corruption (en ligne), URL : http://www.justice.gouv.fr/art_pix/pr%E9sentation%20courte%20du%20SCPC%20_fran%E7ais_.pdf (accès le 10.06.2018)

Economie.gouv : Agence Française Anticorruption (en ligne), URL : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/AFA_Presentation_Janvier.pdf (accès le 11.06.2018)

Economie.gouv : Questionnaire d'auto-évaluation (en ligne), URL : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/Questionnaire_dautoevaluation_anticorruption.pdf (accès le 12.06.2018)

SEC : Kinross Gold Charged With FCPA Violations (en ligne), URL : https://www.sec.gov/news/press-release/2018-47 (accès le 17.06.2018)

SEC : A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Pratices Act (en ligne), URL : https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf (accès le 21.06.2018)

Justice.gov : The Bribery ACT 2010 (en ligne), URL : https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf (accès le 22.06.2018)

SFO : MW Kellogg LTD to Pay £7 million in SFO High Court Action (en ligne), URL : https://www.foley.com/files/FCPA23feb11SFOKelloggRelease.pdf (accès le 29.06.2018)

SCPC : Rapport 2015 (en ligne), URL : http://www.justice.gouv.fr/publication/scpc_rappactivite_2015_web.pdf (accès le 30.06.2018)

Portail-ie : L'extraterritorialité américaine : une superpuissance juridique de la lutte contre la corruption mondiale (en ligne), URL :

https://portail-ie.fr/analysis/1720/lextraterritorialite-americaine-une-superpuissance-juridique-de-la-lutte-contre-la-corruption-mondiale (accès le 25.06.2018)

Toupie : Définition de l'extraterritorialité (en ligne), URL : http://www.toupie.org/Dictionnaire/Extraterritorialite.htm (accès le 01.07.2018)

KLEIN Asmara & LAPORTE Camille & SAIGET Marie « Les bonnes pratiques des organisations internationales » (en ligne), URL : https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/les-bonnes-pratiques-des-organisations-internation--9782724617207.htm (accès le 07.07.2018)

Les Échos : Les bonnes pratiques pour mettre en œuvre la loi Sapin II (en ligne), URL : https://business.lesechos.fr/directions-juridiques/droit-des-affaires/responsabilite-assurances/030632200478-les-bonnes-pratiques-pour-mettre-en-uvre-la-loi-sapin-ii-313830.php (accès le 07.07.2018)

Vie-publique : Agence française anticorruption (AFA) (en ligne), UR L: http://www.vie-publique.fr/acteurs/agence-francaise-anticorruption-afa.html (accès le 13.07.2018)

FCPA Blog : SEC settles with Nature's Sunshine Two Officers (en ligne), URL : http://www.fcpablog.com/blog/2009/7/31/sec-settles-with-natures-sunshine-two-officers.html (accès le 15.07.2018)

RF comptable : Contrôle comptables anti-corruption requis (…) (en ligne), URL : http://rfcomptable.grouperf.com/depeches/40896.html (accès le 21.07.2018)

AFA : Recommandations (en ligne), URL: https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/2017_-_Recommandations_AFA.pdf (accès le 05.05.2018)

Le Monde : Siemens condamné à près d'un milliard d'euros d'amende (en ligne), URL : https://www.lemonde.fr/economie/article/2008/12/15/siemens-condamne-a-pres-d-un-milliard-d-euros-d-amende-pour-corruption_1131532_3234.html (accès le 22.07.2018)

Due Diligence : Pourquoi faire une due diligence (en ligne), URL : https://www.duediligence.fr/pourquoi-faire-due-diligence/ (accès le 25.07.2018)

Le Figaro : Trois chiffres édifiants démontrent que la corruption gangrène le monde (en ligne), URL: http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/12/09/20002-20171209ARTFIG00019-trois-chiffres-edifiants-demontrent-que-la-corruption-gangrene-le-monde.php (accès le 15.05.2018)

Le Figaro : Pour les entreprises aussi, une loi anticorruption, et qui tourne au casse-tête ! (en ligne), URL: http://www.lefigaro.fr/vox/economie/2017/06/02/31007-20170602ARTFIG00327-pour-les-entreprises-aussi-une-loi-anticorruption-et-qui-tourne-au-casse-tete.ph (accès le 15.05.2018)

Audit, risques & contrôle : Corruption et Fraude : (…) (en ligne), URL:

https://chapters.theiia.org/montreal/ChapterDocuments/revue-arc-009-web.pdf (accès le 03.05.2018)

MAGNIER Véronique « Les entreprises, laboratoires des modes de lutte contre les conflits d'intérêts » (en ligne), URL : https://www-cairn-info.lama.univ-amu.fr/les-bonnes-pratiques-des-organisations-internation--9782724617207.htm (accès le 03.08.2018)

BFM Business: Conflits d'intérêts potentiels : des cautionnaires de Renault saisissent l'AMF (en ligne), URL: https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/conflits-d-interets-potentiels-des-actionnaires-de-renault-saisissent-l-amf-1176851.html (accès le 06.08.2018)

HATVP: Prévenir les conflits d'intérêts (en ligne), URL: https://www.hatvp.fr/la-haute-autorite/que-faisons-nous/prevenir-les-conflits-dinterets/ (accès le 06.08.2018)

Medef : Prévenir et gérer les conflits d'intérêts dans votre entreprise (en ligne), URL : http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Conflits_d_interets/Guide_Prevenir_et_gerer_les_conflits_d_interets.pdf (accès le 10.08.2018)

Audit contrôle interne : Airbus, le FCPA, le UKBA et la loi Sapin 2 (en ligne), URL : https://audit-controle-interne.com/airbus-fcpa-ukba-loi-sapin-2/ (accès le 15.08.2018)

ARTICLES DU CODE PENAL

Légifrance : Articles du code pénal (en ligne), URL :

https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070719&idArticle=LEGIARTI000006418520&dateTexte=20090817 (accès le 05.05.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=7A0F16B7F00554582FA02792DDAB732E.tplgfr37s_3?cidTexte=LEGITEXT000006070719&idArticle=LEGIARTI000006418720&dateTexte=20180510&categorieLien=id#LEGIARTI000006418720 (accès le 07.05.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=7A0F16B7F00554582FA02792DDAB732E.tplgfr37s_3?cidTexte=LEGITEXT000006070719&idArticle=LEGIARTI000006418723&dateTexte=20180510&categorieLien=id#LEGIARTI000006418723 (accès le 09.05.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=7A0F16B7F00554582FA02792DDAB732E.tplgfr37s_3?cidTexte=LEGITEXT000006070719&idArticle=LEGIARTI000006418726&dateTexte=20180510&categorieLien=id#LEGIARTI000006418726 (accès le 15.05.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=7A0F16B7F00554582FA02792DDAB732E.tplgfr37s_3?cidTexte=LEGITEXT000006070719&idArticle=LEGIARTI000006418729&dateTexte=20180510&categorieLien=id#LEGIARTI000006418729 (accès le 15.05.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000386448
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000524023&dateTexte=&categorieLien=id (accès le 18.05.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=91CADE92F2DA1E33CB306122AC99510E.tplgfr37s_3?cidTexte=JORFTEXT000033558528&idArticle=LEGIARTI000033562111&dateTexte=20161210&categorieLien=id#LEGIARTI000033562111(accès le 10.05.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000711604
https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?cidTexte=LEGITEXT000006070719&idArticle=LEGIARTI000006417333&dateTexte=&categorieLien=cid (accès le 19.05.2018)

https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=02D71CA4F7E0438C1F731B2F8E838575.tplgfr37s_3?cidTexte=JORFTEXT000000400186&idArticle=LEGIARTI000006529263&dateTexte=20000607&categorieLien=cid#LEGIARTI000006529263 (accès le 01.06.2018)
https://www.senat.fr/leg/pjl98-179.html (accès le 09.07.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=02D71CA4F7E0438C1F731B2F8E838575.tplgfr37s_3?cidTexte=LEGITEXT000006070719&idArticle=LEGIARTI000006418628&dateTexte=20180512&categorieLien=id#LEGIARTI000006418628 (accès le 20.07.2018)
https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000524023&categorieLien=id (accès le 01.08.2018)