



# La place du Risk Manager dans la mise en place des nouvelles réglementations *Loi Sapin II et devoir de vigilance*

## INTERVENANTS

- Anne-France Arnoux Saugnac *BUREAU VERITAS*
- Emmanuel Pitron *ADIT*
- Franck Poindessault *BOKEN*
- Modérateur - Anne Piot d'Abzac *IPSEN PHARMA*

# Plan général

- I. LE CADRE DES CONTRAINTES JURIDIQUES**
- II. RISK MANAGER ET GOUVERNANCE DE LA CONFORMITÉ**
- III. RISK MANAGER ET MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DE LA CONFORMITÉ**

## I. LE CADRE DES CONTRAINTES JURIDIQUES

- A. Le régime juridique de la corruption et du trafic d'influence (définitions et sanctions)**
- B. Le dispositif anti-corruption Sapin II**
- C. Le devoir de vigilance**

## LA DEFINITION LARGE DE LA CORRUPTION

# Définir la corruption (I.A 1/4)

La **corruption** consiste à **proposer** sans droit (*corruption active*) **ou solliciter ou agréer** (*corruption passive*) à tout moment, directement ou indirectement,

•À : **un agent public**: personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public (**corruption d'agent public** – articles L. 433-1 1° et L.432-11 1° du code pénal)

ou **un agent privé**: personne qui exerce dans le cadre d'une activité professionnelle ou sociale, une fonction de direction ou un travail pour une personne physique ou morale ou pour un organisme quelconque (**corruption d'agent privé** - articles 445-1 et 445-2 du code pénal) ;

- Des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour elle-même ou pour autrui ;
- pour que cette personne accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte de son activité ou de sa fonction ou facilité par son activité ou sa fonction, en violation de ses obligations légales, contractuelles ou professionnelles.

### QUELQUES TRAITS DU DELIT

- Un fléau sempiternel (Antiquité / scandale de Panama / marchés de construction des Lycées d'Ile de France....)
- Plusieurs sortes de corruption (active / passive - privée / publique – agent de justice / étranger)
- Evolution du texte : pour une incrimination toujours plus large

### QUELQUES EXEMPLES D'« AVANTAGES QUELCONQUES »

- Le versement d'argent (sous formes d'espèces ou de chèques);
- Pourcentage sur des opérations;
- Prise de participations dans le capital de sociétés;
- Dividendes distribués par une société;
- Un voyage pour le salarié et son épouse;
- Des articles divers gratuits, des véhicules;
- La jouissance pendant quelques années d'un studio;
- Intérêt moral, faveur sexuelle...

# Définir le trafic d'influence (I.A 2/4)

Le **trafic d'influence** consiste à **proposer** sans droit **ou solliciter ou agréer** à tout moment, directement ou indirectement,

• À : **un agent public**: personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public ou investie d'un mandat électif public (*trafic d'influence d'agent public – articles L. 433-1 2° et dernier alinéa et L.432-11 2° du code pénal*)

ou **un agent privé**: personne une personne qui exerce dans le cadre d'une activité professionnelle ou sociale, une fonction de direction ou un travail pour une personne physique ou morale ou pour un organisme quelconque (*trafic d'influence d'agent privé - articles 433-2 alinéas 1 et 2 du code pénal*) ;

• Des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour elle-même ou pour autrui ;

• Pour que cette personne abuse 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 tout autre décision favorable

## QUELQUES TRAITS DU DELIT

- Prolongement de la « corruption »
- Créé en 1889, à la suite de l'affaire « Wilson » (gendre du Président Grévy qui monnayait les décorations)
- Réputation de bénéficier de l'indulgence de la justice
- Mais son importance devrait suivre l'évolution récente du droit contemporain sur la transparence

Comme pour la corruption, il y a également un régime spécifique pour certains agents :

- Les trafics d'influence d'agents de justice
- Les trafics d'influence sur agent international (agent public ou agent de justice)

# Quelques situations de corruption et trafic d'influence (I.A 3/4)

**UNE EXPOSITION A TOUT MOMENT :  
AVANT LA SIGNATURE OU PENDANT L'EXECUTION DU CONTRAT**

## Les services exposés au sein de l'entreprise

- Le service achat (Validation des achats)
- Les commerciaux de terrain (vis à vis des prospects, clients ou intermédiaires)
- Construction des partenariats (vis à vis des partenaires potentiels)
- Comptabilité (validation des paiements)
- Chaque service (pour ses dépenses dans le cadre de sa délégation)
- Achats de société (vis à vis des actionnaires)...

## Quelques exemples pratiques retours d'expérience de *Transparency* :

- Concurrent étrangement favorisé
- Commission pour le perdant
- Divulgation d'informations confidentielles
- Rétro-commission frauduleuse
- Partenariat imposé
- Commission de clôture imprévue
- Approbation technique soumise à des conditions
- Autorisations conditionnelles
- Chantage aux poursuites (pénales, fiscales)
- Employé / produits bloqués aux douanes
- Raccordement au réseau compromis
- Approbation technique soumise à une taxe spéciale
- Syndicat véreux
- Demande de traitement de faveur
- Agent public demande des cadeaux
- Demande de sponsoring
- Marchandises non conformes
- Paiements unilatéralement interrompus

# De lourdes sanctions (I.A 4/4)

## PEINES PRINCIPALES POUR LES AUTEURS DE CORRUPTION OU TRAFIC D'INFLUENCE D'AGENTS PUBLICS [OU PRIVES]

10 ans [5 ans] d'emprisonnement

1 million [500 K] d'euros d'amende ou jusqu'au double du produit de l'infraction

## AUTRES CONSEQUENCES DOMMAGEABLES POUR L'ENTREPRISE (COMPLICE) :

- condamnation au quintuple de l'amende prévue pour les personnes physiques soit 5 millions d'euros en cas de corruption ou trafic d'influence actifs et jusqu'au décuple du produit de l'infraction (art. 131-38 du c. pén.)
- Si Convention Judiciaire d'Intérêt Public : amende peut s'élever jusqu'à 30 % du CA .
- Préjudice financier (perte de partenaires commerciaux) / Préjudice d'image (publication de la décision) ;
- Actions judiciaires des concurrents (concurrence déloyale).

## NOMBREUSES PEINES COMPLEMENTAIRES (articles 432-17, 433-22, 433-23 433-25, 445-3 et 445-4 du code pénal)

**Pour les personnes physiques:** interdiction de droits (civiques, civils, famille) ; interdiction d'exercer (fonction publique ou certaines activités professionnelles, sociales, commerciales ou industrielles), de diriger/administrer/gérer/contrôler directement ou indirectement une entreprise commerciale ou industrielle...

**Les personnes morales** peuvent être placées sous surveillance judiciaire pour une durée de cinq ans au plus, et/ou être exclues des marchés publics à titre définitif ou pour une durée de cinq ans au plus, ou encore faire l'objet d'une mesure de dissolution (en cas de corruption ou trafic d'influence actif)....

# TRANSITION

## L'Agence Française Anti-Corruption

**Rôle:** prévenir et aider à détecter les faits de corruption, trafic d'influence, de concussion, de prises illégales d'intérêts, de détournement de fonds publics et de favoritisme

**Missions:**  
**Elaboration de recommandations opposables** aux entreprises (« *comply or explain* »)

**Aide à la détection et à la prévention** (coordination administrative, centralisation des informations, transmissions au procureur de faits révélés lors des enquêtes)

**Contrôle de l'efficacité des procédures de lutte contre la corruption**



Membres **récusables** et soumis à des **règles déontologiques**

**Pouvoirs d'enquête étendus:**  
 communication de documents, vérification sur place, auditions.

**Pouvoir de sanction:**  
 injonctions aux entreprises, sanctions pécuniaires, publication et diffusion de la sanction

## I. LE CADRE DES CONTRAINTES JURIDIQUES

- A. Le régime juridique de la corruption et du trafic d'influence (définitions et sanctions)
- B. Le dispositif anti-corruption Sapin II
- C. Le devoir de vigilance

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (1/11)

## LE CONTEXTE

### Un contexte législatif européen incitatif :

**UE:** la Commission invite les Etats membres à mettre en place d'urgence des dispositifs efficaces de prévention et de lutte contre la corruption (2014)

**GB:** lancement d'un plan national de lutte anti-corruption (2014)

**Italie:** sanctions, peines durcies et renforcement du rôle et des pouvoirs de l'Autorita Nazionale Anti Corruzione (2015)

### Un contexte législatif français annonciateur :

**Sapin I** (1993) : publicité et mise en concurrence des marchés publics et réglementation du financement des partis politiques

**Lois de 2013 relatives à la transparence de la vie publique:** déclaration de patrimoine des élus, création de la HATVP, protection des lanceurs d'alerte

### Adoption de la loi Sapin II

le 9 décembre 2016

**Poursuite de l'effort législatif** par la mise en place d'outils et d'obligations pour porter les entreprises françaises aux **meilleurs standards européens et internationaux dans la prévention et la lutte contre la corruption**

### Un contexte international pressant :

Le mauvais résultat de la France dans le classement de *Transparency International* (26/174 en 2014 ; 23/174 en 2015) ;

Les critiques du groupe anti-corruption de l'OCDE, 12/2014

Les entreprises françaises insuffisamment concernées par la lutte contre la corruption (rapport HATVP 2015)

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (2/11)

## L'IMPLICATION DE LA DIRECTION GENERALE

**Un sujet de direction générale :** Un programme anti-corruption doit créer une culture du respect de la loi grâce à un engagement visible et durable de la part des plus hauts dirigeants.

Leur engagement ne doit pas seulement rappeler que la corruption est une infraction légale mais aussi que le respect de la loi fait partie de la culture et l'éthique de l'entreprise (ses « *business principles* ») et que sa violation aurait des conséquences graves pour cette dernière.

Le « *tone from the top* » suppose donc l'implication personnelle de la direction pour donner une impulsion visible dans la lutte contre la corruption notamment avec des :

- Écrits (E-mails, bulletins d'information, lettres, autre)
- et/ ou vidéos (avec présence des dirigeants)

soulignant l'importance dans la stratégie du groupe de cette *compliance*.

**Une responsabilité personnelle des dirigeants** (Présidents, Directeurs Généraux, gérants et certains membres de directoires) c'est-à-dire des sanctions personnelles quasi pénales (de la mise en demeure à la sanction pécuniaire jusqu'à 200.000 euros pour les personnes physiques) pour les dirigeants dont les entreprises ne mettent pas en œuvre un dispositif anticorruption efficace.

**Chercher à déléguer cette responsabilité serait pour le moins risqué !** Même si les conditions nécessaires à l'efficacité de la délégation (transfert du pouvoir de décision, transfert de moyens, autorité et compétence du déléataire) sont remplies, le fait de vouloir échapper à cette responsabilité peut constituer une faute au regard de la finalité de la loi.

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (3/11)

## UNE OBLIGATION GENERALE ET HUIT MESURES PARTICULIERES

**Obligation générale de « prendre les mesures destinées à prévenir et détecter la commission, en France ou à l'étranger, des faits de corruption ou de trafic d'influence » (article 17)**

Obligation pour entreprises de 500 salariés (ou groupes de 500 salariés avec €100 M CA)

- 
- 1 **Une cartographie des risques** 
- 2 **Code de conduite**  
décrivant les comportements à proscrire
- 3 **Procédure de vérification**  
de l'intégrité des clients, fournisseurs, partenaires et intermédiaires les plus importants
- 4 **Procédures de contrôles comptables internes ou externes** (travail du CAC en principe)
- 5 **Mise en place d'une politique de sanctions disciplinaires**
- 6 **Formation des cadres et personnels les plus exposés**
- 7 **Dispositif d'alerte interne** (pour le risque corruption et intégrer à terme l'obligation plus générale de l'article 8, III)
- 8 **Un dispositif d'évaluation et de contrôle interne** des mesures mises en œuvre
-  Fondamentale pour mettre en place les suivantes

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (4/11)

## LA CARTOGRAPHIE RECOMMANDÉE PAR L'AFAC

### Six étapes recommandées par l'AFAC

1. Clarification des rôles et responsabilités dans la démarche de cartographie (élaboration, mise en œuvre, suivi-mise à jour) ;
2. Identification des risques inhérents et spécifiques aux activités de l'entreprise (processus mis en œuvre au sein de l'entreprise et de l'intervention de tiers) ;
3. Evaluation de l'exposition aux risques de corruption, c'est-à-dire son niveau de vulnérabilité aux risques bruts (facteurs ou sources de risques / probabilité / gravité) ;
4. Evaluation de l'adéquation et de l'efficacité des moyens de lutte contre la corruption (structuration des dispositifs mis en place et bilan tiré de leur mise en œuvre), afin d'apprécier le risque « net » ;
5. Hiérarchisation et traitement des risques nets, comprenant la détermination des mesures mises en œuvre pour corriger les lacunes du dispositif actuel et limiter le risque et sur ces bases élaborer un plan d'actions ;
6. Formalisation de la cartographie, afin de permettre son usage comme outil de pilotage des risques de corruption, et actualisation / mise à jour régulière;

### Trois objectifs principaux

1. Identifier les principales expositions à la corruption
2. Quantifier et hiérarchiser ces expositions
3. Préparer l'évaluation des parties prenantes.

### Quelques apports pour l'Entreprise

1. Création et partage d'un référentiel homogènes de risques
2. Garantie de légalité / conformité avec la réglementation, les normes locales, les lois et les marchés
3. Contribution à une entreprise plus performante et efficace : (dispositif de pilotage des risques).

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (5/11)

## LE CODE DE CONDUITE RECOMMANDÉ PAR L'AFAC

### Contenu

A partir des risques identifiés par la cartographie le code décrit les situations et comportements à proscrire, en s'appuyant sur des illustrations pertinentes au regard des organisations concernées.

En plus de préciser les « bonnes pratiques », le code formule également des interdictions d'usages constitutifs de manquements à la probité, dans le contexte particulier de l'organisation, en traitant a minima des thèmes suivant : cadeaux et invitations, paiements de facilitations, conflits d'intérêts, représentation d'intérêts (lobbying), mécénat et sponsoring.

Le code précisera les conséquences disciplinaires sanctionnant les comportements proscrits et/ou non conformes au dispositif anti-corruption.

Le Code devra également contenir le dispositif d'alerte interne destiné à recueillir les signalements par les employés de conduites et situations contraires au code de conduite.

### Objectifs principaux

1. manifester la démarche de l'instance dirigeante d'engager l'entreprise dans la prévention corruption.
2. définir et illustrer les types de comportements prohibés.

### Quelques aspects formels

1. Ecrit en français (traductions possibles)
2. Intégré au règlement intérieur
3. Exigence de simplicité / clarté
4. Nécessité de mise à jour
5. Proposition d'une déclaration de la direction en préambule

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (6/11)

## LES PROCEDURES D'EVALUATION RECOMMANDÉES PAR L'AFAC

### Objectifs principaux

1. Permettre de décider de l'entrée en relation ou poursuite d'activité avec une partie prenante
2. Optimiser l'efficacité des mesures de prévention de la corruption liées à l'évaluation de tiers

### Eléments à prendre en compte pour l'évaluation de la partie prenante :

- Identité, Actionnariat
- Risque pays, Secteur d'activité
- Expertise, Intégrité et réputation, Conformité, Coopération
- Nature et objet de la relation
- Autres intervenants
- Interaction avec agents publics ou PPE
- Aspects financiers en jeu,
- Modalités de rémunération
- Modalités et flux des paiements

**Contrôle** du processus d'évaluation à trois niveaux (opérationnels / responsable conformité / audit interne).

Nécessité de traçabilité / **conserver la trace** du respect du processus KYC pendant 5 ans

### Exploitation de l'évaluation:

- Conclusions tirées sur la relation (approuver ou clôturer la relation ou reporter décision)
- Intégration dans accords contractuels (clause anti-corruption dans contrat / acceptation du code de conduite & procédure anti-corruption)
- Actualisation régulière de l'évaluation
- Suivi de la relation avec le tiers (avec différents indicateurs et résultats de contrôle)

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (7/11)

## PROCEDURES DE CONTRÔLES COMPTABLES RECOMMANDÉES PAR L'AFAC

### Objectifs principaux :

1. S'assurer que l'absence d'utilisation des documents comptables à fin de dissimuler opérations de corruption;
2. Améliorer la maîtrise des activités de l'organisation sur les aspects financiers, opérationnels et sécurité

### Contenu:

- Contrôler les habilitations d'accès au système de saisie comptable et le principe de séparation des tâches;
- Contrôle sur les opérations à risques identifiées comme tel dans la cartographie:
  - Dons, legs, sponsoring, cadeaux;
  - Flux atypiques;
  - Opérations exceptionnelles à enjeu;
  - Recours à des intermédiaires/tiers/consultants
  - Flux vers des comptes ou tiers à risques (collectivité publique certaines localisations géographiques)

### Modalités :

- Elaboration d'un plan et de procédures de contrôle comptable permettant de tester non seulement les opérations spécifiques qui présentent un risque particulier de corruption mais aussi les situations de risques liées aux activités principales de l'entreprise, et enfin des transactions sélectionnées de manière aléatoire ;
- Évaluations périodiques des contrôles opérationnels (audit interne et/ou audit externe reposant sur cartographie des risques de corruption);
- Traitement des anomalies (mesures correctives + sanctions) et suivi des contrôles.

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (8/11)

## LE DISPOSITIF DE FORMATION RECOMMANDÉ PAR L'AFA

### Exemple de méthode d'élaboration de la formation

1. Identifier les personnes à former au sein du groupe, au regard des fonctions « exposées » (direction générale, direction commerciale, ventes / achats, logistique, direction conformité) et des fonctions « concernées » par la lutte contre la corruption (RH, audit, direction financière, SI,...)
2. Construire les programmes de formation avec un cadre général (sur le cadre légal, les processus et les risques induits, les diligences à accomplir pour réduire les risques, les comportements à adopter face à une sollicitation indue, les sanctions disciplinaires encourues en cas de pratiques non-conformes);
3. Organiser les formations : définition du calendrier / sessions de formation sur site ou vision conférence / élaboration d'une documentation pratique (fiches sur différents thèmes en cohérence avec le code éthique)

### Objectifs principaux

1. Former les cadres et personnels les plus exposés au risque de corruption pour leur permettre de détecter et prévenir les situations de corruption
2. Faire de ces personnes les acteurs de la lutte anti-corruption
3. Diffuser la culture « conformité » au sein de l'entreprise

### Caractéristiques de la formation

- Pragmatique, pédagogique, accessible, adapté;
- Fait l'objet de réactualisations périodiques (ex. tous les 2 ans) et d'indicateurs qui doivent permettre d'apprécier le taux de couverture des programmes établis;
- Mise en place de contrôles sur l'efficacité des dispositifs par l'encadrement (1<sup>er</sup> niveau); les responsables conformité (2<sup>ème</sup> niveau); et l'audit interne).

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (9/11)

## LE DISPOSITIF D'ALERTE RECOMMANDÉ PAR L'AFA

### Pour l'essentiel

Objet : permettre signalements anonymes par des employés de bonne foi des violations du code de conduite dans des conditions évitant toutes représailles (disciplinaire, civile, pénale)

Modalité : alerte donnée via un numéro de téléphone, une plateforme de déclaration en ligne, une adresse de courrier électronique

Traitement de l'alerte par le supérieur hiérarchique ou le référent – information de l'émetteur de l'alerte

Suivi des alertes doit être organisé

### Précisions du dispositif recommandées :

- rôle du supérieur hiérarchique ;
- l'identité du référent pour recueillir les alertes ;
- les dispositions prises pour garantir la stricte confidentialité du signalement (auteur, objet et personnes visées) et dialoguer avec l'auteur d'un signalement anonyme, afin de pouvoir investiguer sur les faits dénoncés ;
- les modalités de fournitures par l'auteur du signalement des informations
- les modalités d'échange avec l'auteur du signalement
- les dispositions prises pour informer sans délai l'auteur du signalement (réception de son alerte et du délai prévisible de traitement, puis de sa clôture)
- les dispositions prises pour informer les personnes visées par le signalement , de la clôture
- les dispositions prises pour détruire, si aucune suite n'a été donnée, et dans les deux mois suivant la clôture, les éléments du dossier
- si un traitement automatisé des signalements est mis en place, auprès autorisation de la CNIL (Cf autorisation AU 004).

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (10/11)

## LE REGIME DISCIPLINAIRE RECOMMANDÉ PAR L'AFa

### Objectifs principaux

- Le dispositif anti-corruption doit rappeler les mesures disciplinaires du règlement intérieur ;
- Sanctionner les écarts au code de conduite pour faire évoluer culture d'entreprise en conformité avec la loi.

**Pour l'essentiel**, le régime disciplinaire défini dans le règlement intérieur déposé au greffe et communiqué à l'inspecteur du travail : il doit comporter précisément la typologie de sanctions, échelles et durée des sanctions / durée des sanctions applicables.

La sanction devra être adaptée (justifiée et proportionnée) à la gravité de la violation du code de conduite :

- Avertissement verbal ou écrit; Blâme ;
- Mise à pied; Mutation ; Rétrogradation;
- Licenciements (pour cause réelle et sérieuse ; faute grave ; faute lourde).

### Modalités :

- Dispositif de pilotage permettant des contrôles et évaluations internes réguliers permettant une restitution à la direction générale
- Le suivi sous forme de reporting permettra de prendre le cas échéant, les mesures d'ajustement pour tenir compte des résultats des l'évaluation des mesures mises en œuvre
- Le reporting permettra également, le cas échéant, de justifier de la conformité de la politique anticorruption de l'Entreprise (AFA ou partenaires)

# LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION SAPIN II I.B (11/11)

## LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE ET D'EVALUATION INTERNE RECOMMANDÉ

S'assurer que les tâches inhérentes à un processus opérationnel ou support ont été effectuées conformément aux procédures édictées par l'organisation

1<sup>er</sup> niveau

Équipe opérationnelle

2<sup>ème</sup> niveau

Vérifier la bonne exécution des contrôles de 1<sup>er</sup> niveau et fait apparaître une description des points clés du contrôle

3<sup>ème</sup> niveau

« Audits internes »  
Evaluation objective et indépendante de la mise en œuvre des mesures et rédaction d'un rapport d'audit communiqué aux dirigeants

Le responsable conformité

Auditeurs sélectionnés

### Quelques thèmes de contrôle :

- Adaptation de l'organisation;
- Processus KYC / due diligences par rapport aux parties prenantes (catégories / pays);
- communication sur le risque corruption;
- Formations ;
- Alignement sur les bonnes pratiques de marché;
- Revues & audits de conformité / suivi de plans d'actions;
- Suivi des alertes..

### Modalités :

- Dispositif de pilotage permettant une restitution à la direction générale
- Reporting permettant des ajustements en fonction des résultats des l'évaluation et de justifier de la conformité de la politique anticorruption de l'Entreprise (AFA ou partenaires)

### Objectifs principaux

- Contrôler et évaluer la mise en œuvre et l'efficacité du dispositif ;
- Identifier et comprendre les manquements dans les procédures;
- Définir les recommandations et autres mesures correctives adaptées

## **I. LE CADRE DES CONTRAINTES JURIDIQUES**

- A. Le régime juridique de la corruption et du trafic d'influence (définitions et sanctions)**
- B. Le dispositif anti-corruption Sapin II**
- C. Le devoir de vigilance**

# LE DEVOIR DE VIGILANCE 1/2

LA LOI DU 27 MARS 2017

## LES GRANDES SOCIETES MERES ET DONNEUSES D'ORDRE FRANCAISES

≥ 5000 salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français

≥ 10 000 salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes et dont le siège social est fixé à l'étranger

- Périmètre opérationnel: les relations d'affaires, les produits ou les services de l'entreprise, qui sont susceptibles d'entraîner des incidences négatives dans ces domaines, et la manière dont l'entreprise gère ces risques
- Périmètre organisationnel: périmètre de contrôle exclusif (contrôle de pouvoir et pas uniquement un contrôle capitaliste)

## MISE EN PLACE ET PUBLICATION D'UN « PLAN DE VIGILANCE

Prévention des atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation

Réduction des impacts négatifs sur l'ensemble des « droits humains fondamentaux » dans les relations d'affaires

## SOURCES NORMATIVES

Principes directeurs de l'ONU, principes directeurs de l'OCDE, Directive 2014/95/UE sur la publication d'informations non financières

# LE DEVOIR DE VIGILANCE 2/2

LA LOI DU 27 MARS 2017

REGIME DU PLAN DE VIGILANCE  
(art. L. 225-102- 4 & 5 du c. com)

Une obligation de moyens: le juge pourra sanctionner l'absence de moyens mis en œuvre pour prévenir les risques

- 1- Une cartographie des risques destinée à leur identification / analyse / hiérarchisation.
- 2- Evaluation régulière de la situation des filiales / sous-traitants / fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation d'affaires établie
- 3- Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves
- 4- Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société.
- 5- Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

Publication obligatoire qui peut être ordonnée judiciairement

## SANCTION

Mise en demeure de respecter les obligations susmentionnées et à défaut de respecter dans un délai de 3 mois, injonction du juge

Mise en demeure et saisine du juge  
à l'initiative de toute personne  
justifiant d'un intérêt à agir

La société engage sa responsabilité civile à hauteur des préjudices que l'exécution de ses obligations de vigilance aurait permis d'éviter  
NB: l'amende prévue de 10 M € d'amende a été censurée par le Conseil Constitutionnel

## II. RISK MANAGER ET GOUVERNANCE DE LA CONFORMITÉ

- A. Le rôle majeur des Risk Managers dans la mise en œuvre des obligations Compliance**
- B. La dimension opérationnelle du diptyque Vigilance-Compliance**

## A. Le rôle majeur des Risk Managers dans la mise en œuvre des obligations Compliance

- Le Risk Manager est une composante essentielle de la **deuxième ligne de maîtrise des risques**. A ce titre, il se doit d'assurer la **coordination** avec les activités des autres fonctions dédiées à l'animation du **dispositif global de maîtrise des risques** (Compliance Officer, Contrôle interne notamment).
- L'audit interne, soit la **troisième ligne de maîtrise des risques**, permet ensuite de manière indépendante de donner une **assurance globale** des dispositifs de gestion des risques.

### Le « Tone at the top » → L'engagement des dirigeants au plus haut niveau

- Préalable à la mise en place des autres mesures de prévention
- Doit être explicitement, voire publiquement, porté par l'organisation



Doit être impulsée à tous les niveaux hiérarchiques  
Le Risk Manager participe ainsi au *tone from the middle*

## A. Le rôle majeur des Risk Managers dans la mise en œuvre des obligations Compliance

Les cas d'engagement de la responsabilité du Risk Manager varient au regard de sa place dans l'organisation et de ses missions.

- La responsabilité pénale en France : **quid de la complicité?**
  - Principe: une abstention ne caractérise pas la complicité
  - Exceptions: complicité « par abstention » réservée à une catégorie de professionnels

Cette complicité d'abstention s'explique par la profession du complice, puisque, de par sa profession, pèsent sur lui des obligations de **vigilance, d'information, de conseil**.

La jurisprudence **a retenu la complicité** de celui qui avait les moyens et le devoir de s'opposer aux actes délictueux et ne l'a pas fait.

- La responsabilité pénale à l'étranger : **extension de l'extra-territorialité juridictionnelle**

### Royaume-Uni:

**Fraud Act de 2006** : une faute peut être commise par un manquement dans l'obligation de dévoiler une information que la loi impose de révéler

**UKBA** : La responsabilité des dirigeants d'une entreprise peut être recherchée si cette dernière est elle-même reconnue coupable au titre des sections 1, 2 et 6 du Bribery Act 2010.

### Etats-Unis:

**FCPA** : le Foreign Corrupt Practices Act s'applique aux personnes non américaines qui, directement ou indirectement, commettent un acte quelconque sur « le territoire des Etats Unis ».

*NB : la loi américaine prévoit de manière générale la responsabilité pénale de toute personne physique qui aide, facilite, conseille, ordonne ou finance une infraction de n'importe quelle règle pénale américaine.*

## A. Le rôle majeur des Risk Managers dans la mise en œuvre des obligations Compliance

***“I am a people person, I like putting people in jail”***

George “Ren” McEachern Supervisory Special Agent FCPA,

Kleptocracy & Antitrust Matters, FBI

Conférence internationale sur la lutte contre la corruption C5 –  
Londres – Juin 2017

- **Alstom** : Jean-Daniel Lainé, directeur Ethique et Conformité chez Alstom Power de 2004 à 2006, puis au sein du groupe jusqu'en 2013 a été accusé pour des faits de corruption en lien avec des projets en Hongrie en mai 2015.
- **Money Gram** : En mai 2017, l'ancien responsable de la conformité de MoneyGram International, Thomas E. Haider, a conclu un accord transactionnel avec le Réseau de Lutte contre la Criminalité Financière américain et le département de la Justice américain (DOJ) et a accepté de s'acquitter d'une amende de 250 000 dollars pour avoir omis de mettre en œuvre le programme de lutte contre le blanchiment.
- **SBM** : En décembre 2015, Sietze Hepkema, Chief Governance and Compliance Officer de SBM, a été inculpée en lien avec des allegations de corruption impliquant SBM et Petrobras. Dans un accord plus global, SBM a finalement accepté de payer l'amende de 64 000 euros (BRL 250 000) de Sietze Hepkema.

En l'absence de CCO, c'est le Risk Manager qui est en première ligne.

## II. RISK MANAGER ET GOUVERNANCE DE LA CONFORMITÉ

- A. Le rôle majeur des Risk Managers dans la mise en œuvre des obligations Compliance
- B. La dimension opérationnelle du diptyque Vigilance-Compliance

## B. La dimension opérationnelle du diptyque Vigilance-Compliance

### Une approche globale

Au-delà d'un outil de prévention et de gestion des risques, le respect des différentes obligations par une **démarche intégrée de la compliance prenant en compte les enjeux de vigilance**, peut notamment procurer un avantage opérationnel, stratégique et concurrentiel pour l'entreprise :

- ✓ Opérationnel par une maîtrise et un contrôle effectif de ces partenaires et de l'ensemble de sa chaîne de production,
- ✓ Stratégique par l'attractivité induite par une démarche responsable,
- ✓ Concurrentiel par un impact bénéfique sur leur compétitivité à l'international, dans un contexte d'évolution vers davantage de responsabilité pour les acteurs économiques et d'une demande croissante de standards anti-corruption (ISO 37 001 en particulier)

- Evaluer les risques de **vigilance-compliance** en prenant en compte les enjeux spécifiques liés aux activités, aux pays, à la réglementation, aux relations commerciales, au business model en particulier.
- Adopter des **plans d'actions** (préventifs, défensifs ou correctifs) adaptés à l'organisation, aux opérations et à la culture de l'entreprise en fonction des risques identifiés : pour déjà mesurer et partager la **portée et les conséquences du risque**.

## B. La dimension opérationnelle du diptyque Vigilance-Compliance

### Des outils concrets pour qualifier et identifier les risques

Les enjeux:  
anticiper les risques



- Evaluer les risques de vigilance en prenant en compte les enjeux spécifiques liés aux activités, aux pays, à la réglementation, aux relations commerciales, au business model.
- Adopter des plans d'actions (préventifs, déflectifs ou correctifs) adaptés à l'organisation, aux opérations et à la culture de l'entreprise en fonction des risques identifiés : pour déjà mesurer et partager la portée et les conséquences du risque.

Les outils :  
Mesurer et maîtriser les  
risques le plus en amont  
possible



- **Cartographie des parties prenantes & des acteurs locaux**  
→ Un appel d'offres international dans les pays du Golfe
- **M&A Intelligence report et M&A compliance report**  
→ Une usine en Russie et risque environnemental + challenge d'une data room
- **Cartographie et screening de la Supply Chain**  
→ Filtrage intelligent des fournisseurs les plus sensibles
- **Décryptage des barrières non-tarifaires sur un secteur ou un pays donné**  
→ Une industrie lourde dans un pays d'Afrique du Nord
- **Enhanced Due diligence ciblées de parties tierces**  
→ Des minerais de conflit et le rôle des intermédiaires clefs

## B. La dimension opérationnelle du diptyque Vigilance-Compliance

### Des due diligence de qualité, une nécessité, en France comme à l'étranger

**SAPIN II:** Article 17 : « 4. ...Des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques » ;



**DEVOIR DE VIGILANCE:** Article 1 : « 2° Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques. »

**RESSOURCE GUIDE DU FCPA:** “Risk-based due diligence is particularly important with third parties and will also be considered by DOJ and SEC in assessing the effectiveness of a company's compliance program.”;



**GUIDANCE DU UKBA:** Principle 4 - Due diligence : “The commercial organisation applies due diligence procedures, taking a proportionate and risk based approach, in respect of persons who perform or will perform services for or on behalf of the organisation, in order to mitigate identified bribery risks.”



Les due diligence ont vocation à accompagner les entreprises dans leur développement international et préparer, déployer et sécuriser leurs opérations.



## B. La dimension opérationnelle du diptyque Vigilance-Compliance

### Gestion des risques en situation nominale

- **Système d'alerte éthique**

→ Traitement de toutes les alertes d'un groupe exposé

- **Formalisation de procédures internes**

→ Cartographie des risques (corruption/vigilance) pays par pays dans une multinationale

- **Sensibilisation & Formation**

→ Prise en compte pour des comités exécutifs mobilisés, des personnels exposés

- **Détection et suivi d'influenceurs**

→ Monitoring des ONG

- **Veille & et indicateurs de suivi et de gestion des incidents**

→ Système d'alerte sur la base de signaux faibles

- **Benchmarks sectoriels**

→ Analyses et évaluation des meilleures pratiques du secteur

### Gestion des risques en cas de crise

- **Investigations et audits sur sites en cas de crise**

→ Décryptage de situations de crise dans un pays

- **Appui au contentieux en situation critique**

→ Objectivation des intérêts « subjectifs » d'une ONG

- **Diplomatie d'affaires et médiation opérationnelle**

→ Advocacy dans des pays d'Afrique sur le trafic illicite

### Sans compter les enjeux et les outils de communication

→ Communication interne

→ Communication avec les parties prenantes

→ E-réputation

## B. La dimension opérationnelle du diptyque Vigilance-Compliance

De l'obligation de moyen juridique à une obligation de résultat en communication : Mettre en œuvre une stratégie de communication par la preuve



### COMMUNICATION INTERNE

#### → FORMATRICE ET ENGAGEANTE

- ✓ Communication sur l'intranet de l'entreprise
- ✓ Consultation numérique des collaborateurs
- ✓ Organisation de modules de formation
- ✓ Distribution de kits

### COMMUNICATION EXTERNE

#### → TRANSPARENTE, RAPIDE, LARGE ET SINCÈRE

- ✓ Communication via le site Internet de l'entreprise
- ✓ Valorisation des dispositifs mis en œuvre sur les réseaux sociaux
- ✓ Sensibilisation des parties prenantes grâce à une stratégie de communication en affaires publiques et en relations presse (au niveau local, national et international)

### **III. RISK MANAGER ET MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DE LA CONFORMITÉ**

- A. Retour d'expérience BUREAU VERITAS**
- B. Retour d'expérience IPSEN**

# Risk ou Compliance ?



# Retour d'expérience 1



L'un des leaders mondiaux du marché du TIC (Test en laboratoire, Inspection et Certification)

Société Cotée au SBF 120  
4,55 milliards EUR de chiffre d'affaires (2016)  
+74 000 collaborateurs (2016)

Présence dans 140 pays  
Au travers de plus de 400 entités juridiques

**Une Direction qui intègre Juridique Risques et Compliance**

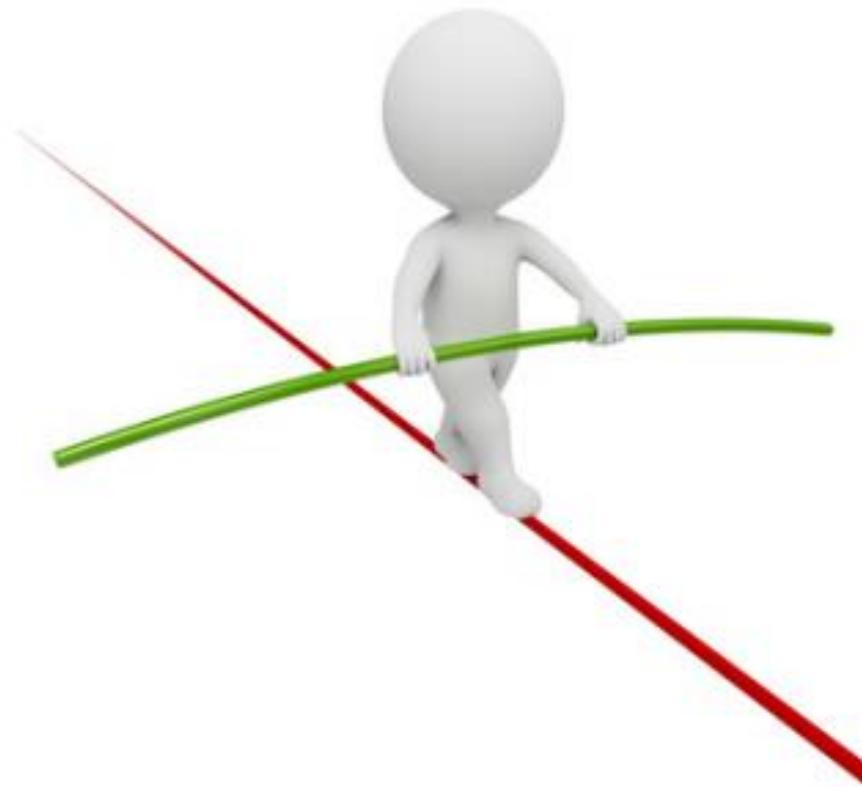
# Un exemple d'intégration

## Une Direction unique



# Risques et Compliance

## Une même posture



# Risques et Compliance

## Un objectif commun



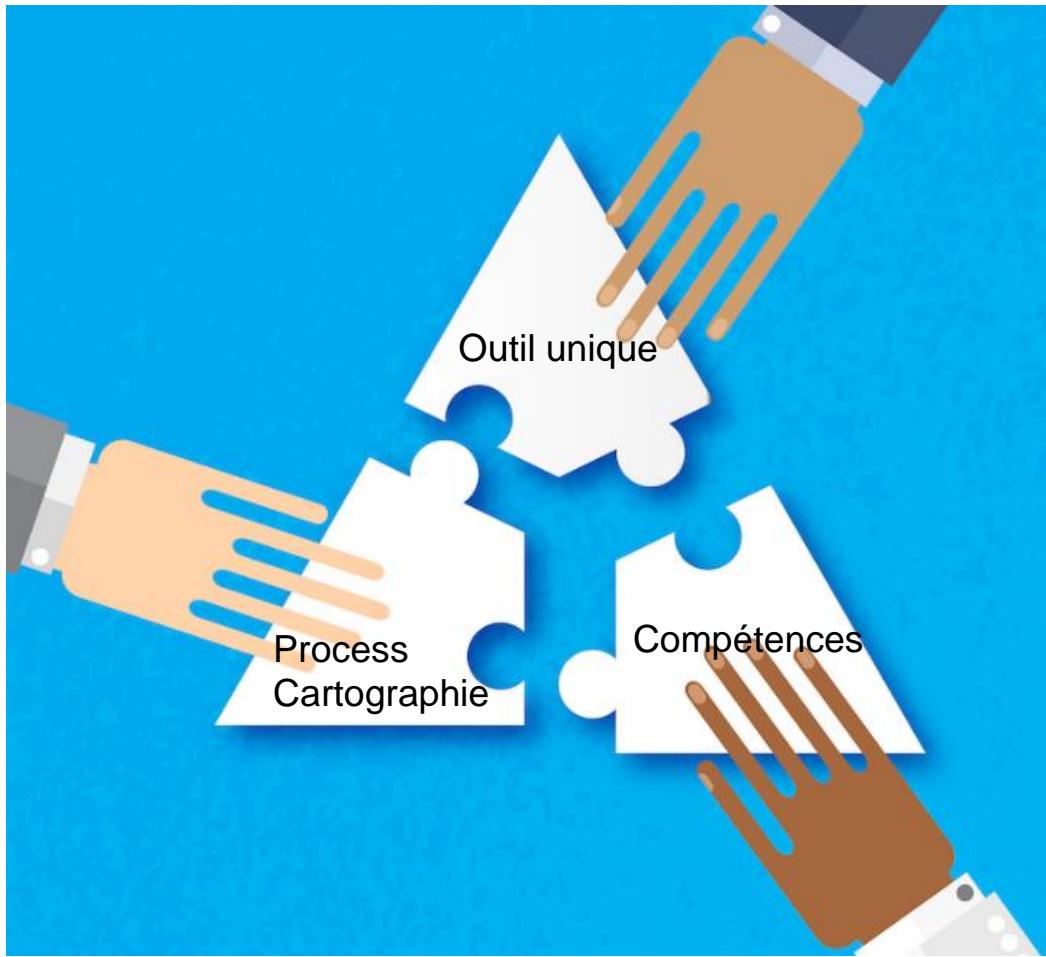
# Risques et Compliance

## Qui pilote quoi ?



# Sapin 2-Devoir de vigilance

## Process et outils communs



# Multiplier les réseaux (internes et externes)



# Ensemble on est plus fort !



### **III. RISK MANAGER ET MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE DE LA CONFORMITÉ**

- A. Retour d'expérience BUREAU VERITAS**
- B. Retour d'expérience IPSEN**

# IPSEN, un groupe biopharmaceutique mondial de spécialité

Ipse n est un groupe biopharmaceutique mondial focalisé sur l'innovation et la médecine de spécialité, qui a pour vocation d'améliorer la vie des patients en proposant des médicaments innovants et différenciés en oncologie, dans les neurosciences et les maladies rares.

## Quelques chiffres clés

1929

€1,6  
milliard

115

TOP  
5

~€300  
millions

3

Une entreprise familiale créée en 1929

Ventes totales de près de 1,6 milliard d'euros en 2016, en hausse de 12% tirée par la médecine de spécialité

Un acteur mondial opérant dans 115 pays

Nos 5 principales filiales : États-Unis, France, Chine, Allemagne, Italie

Les États-Unis ont réussi à réaliser environ 300 millions d'euros de ventes en 2016, en hausse de 72,5%

Centres de R&D majeurs : États-Unis, Royaume-Uni & France



IPSEN

**1 - Appétit aux risques**

**2 - Gouvernance**

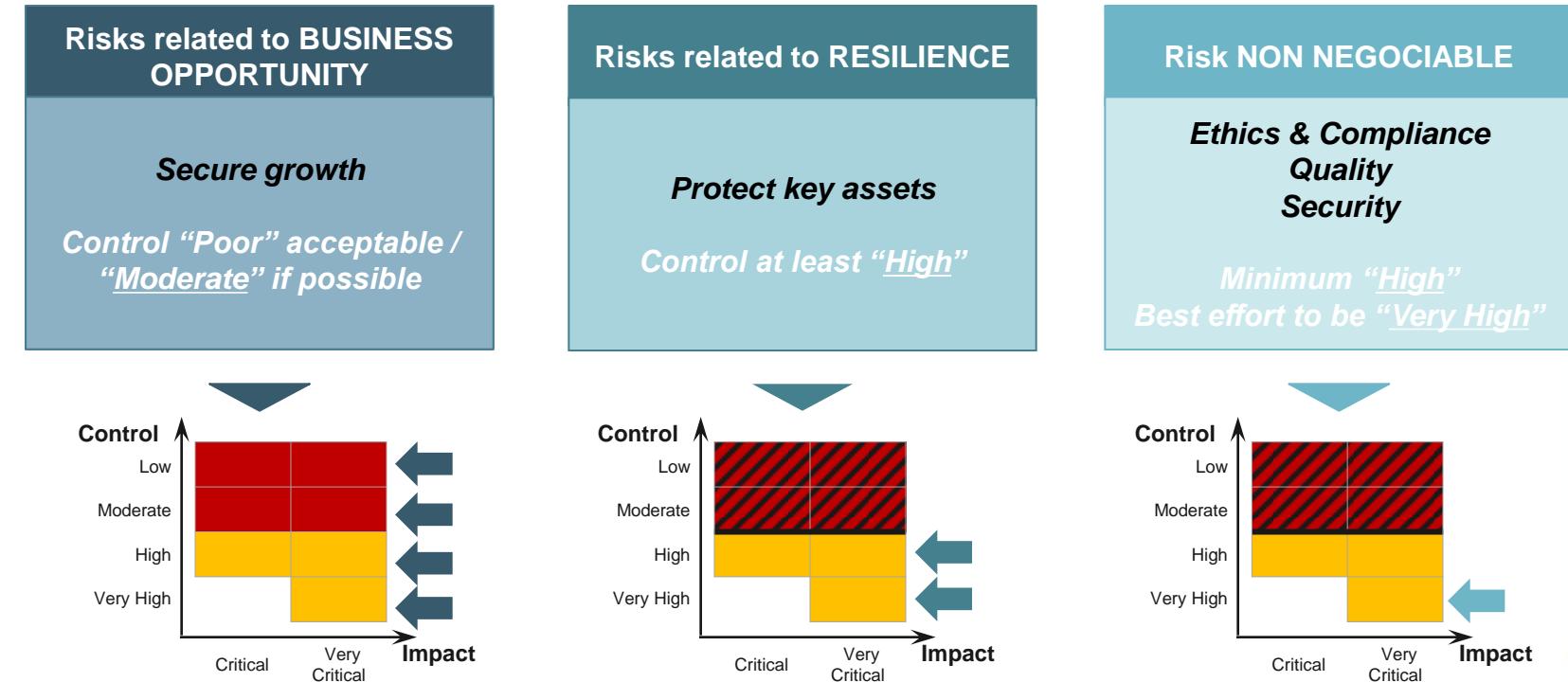
**3 - Lancement de programme**

**4 - Cartographie des risques**



## Context & constraints: Ipsen's Values/Resources/Time

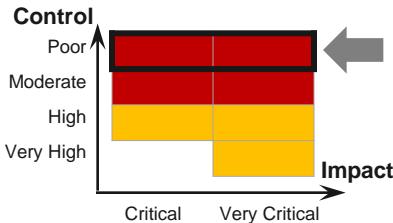
3 risk areas





# APPETIT AUX RISQUES 2/2

## Current control (2015)



### BUSINESS OPPORTUNITY

- 7. ...
- 8. ...
- 2. ...
- 3. ...

### Risks related to RESILIENCE

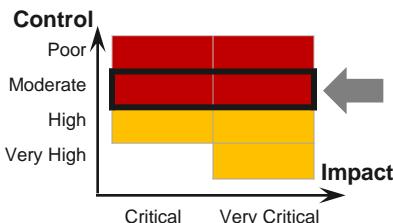
- 6. ...
- 10. ...
- 12. ...
- 14. ...
- 15. ...
- 18. ...
- 19. ...
- 9. ...

- 11. ...
- 13. ...
- 1. ...
- 5. ...
- 20. ...

### Ethics & Compliance Quality Security

- 4. ...
- 16. ...
- 17. ...

- 23. ...
- 22. ...
- 21. ...



### Risks related to BUSINESS OPPORTUNITY

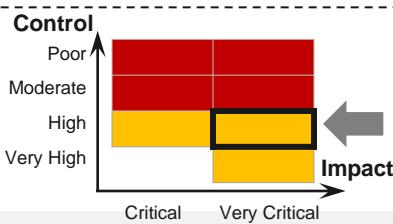
- 6. ...
- 10. ...
- 12. ...
- 14. ...
- 15. ...
- 18. ...
- 19. ...
- 9. ...

### Risks related to RESILIENCE

- 11. ...
- 13. ...
- 1. ...
- 5. ...
- 20. ...

- 4. ...
- 16. ...
- 17. ...

- 23. ...
- 22. ...
- 21. ...



## Plans d'action v/s maîtrise cible

## Target control

→ "Poor" acceptable  
→ At least "Moderate"



→ At least "High"



→ At least "Moderate"



→ At least "High"



→ Minimum "High"  
Best effort to be "Very High"

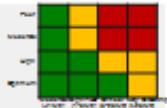


→ Minimum "High"  
Best effort to be "Very High"





## Example - Corruption risk management – Risk owners supports



### Who?

E&C

Responsible for the Group anti-corruption program

RM

Responsible for the methodology to assess the risk & challenge assessment performed by local

GIA

Responsible for Controls on Anti corruption program implementation

### What?

#### Lead the group anti-corruption program

- Define and communicate anti-corruption policy (with direct activities and for third parties)
- Define training programs
- Give input on the level of control regarding E&C risks (incl. corruption risk) assessed in local risk map
- Recommend treatment (prevention & corrective actions)
- Elaborate, communicate and train on due diligence process
- Lead investigations with Legal & HR

#### Provide methodology on risk assessment

- Appropriate criteria for internal and external risk to analyze corruption risk
- Benchmark (good practices on risk assessment)
- Involve E&C to assess the risk
- Lead yearly risk mapping exercise

#### Monitor the control

- Audit the corruption related processes
- Lead appropriate audits (routine and based on risk map)
- Test remediation actions effectiveness

# L'APPROCHE PAR LES RISQUES LORS DE LA MISE EN PLACE DU PROGRAMME

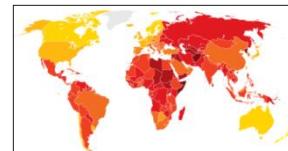
3<sup>rd</sup> PARTIES RISK ASSESSMENT

## Country

### Criteria

#### Corruption Perceptions

**Index** (CPI) = ranking from Transparency International based on how corrupt public sector in the country is perceived to be.



CPI map in annex

### Scoring

Grade /3

CPI = 8 - 34 (72 countries)	3
CPI = 35 - 59 (66 countries)	2
CPI = 60 - 91 (39 countries)	1

## Historical cases

**Number of corruption cases** in the country in the pharmaceutical sector

Country	Region	Industry	Case Type	Description
Algeria	North Africa	Pharmaceutical	Fraud	Algeria: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
China	Asia, Oceania	Pharmaceutical	Fraud	China: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
India	Asia, Oceania	Pharmaceutical	Fraud	India: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
Iran	Asia, Oceania	Pharmaceutical	Fraud	Iran: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
Malaysia	Asia, Oceania	Pharmaceutical	Fraud	Malaysia: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
Philippines	Asia, Oceania	Pharmaceutical	Fraud	Philippines: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
Thailand	Asia, Oceania	Pharmaceutical	Fraud	Thailand: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
United States	North America	Pharmaceutical	Fraud	United States: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
United Kingdom	Europe	Pharmaceutical	Fraud	United Kingdom: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
United Arab Emirates	Middle East, Africa	Pharmaceutical	Fraud	United Arab Emirates: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
Ukraine	Eastern Europe	Pharmaceutical	Fraud	Ukraine: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
Uganda	Eastern Africa	Pharmaceutical	Fraud	Uganda: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.
Yemen	Eastern Africa	Pharmaceutical	Fraud	Yemen: 100% of pharmaceutical companies are involved in corruption.

List of cases in annex

Grade /3

Several cases in the country	3
One case in the country	2
No case in the country	1

## Activity

#### Type of activity

- 
- 
- 

Grade /3

High	3
Medium	2
Low	1

Grade /3

High	3
Medium	2
Low	1

# CARTOGRAPHIE DU RISQUE DE CORRUPTION 1/7

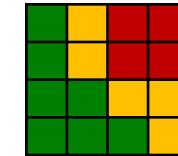
## APPROCHE METHODOLOGIQUE

- **Report annually** Group major risks map
- **Monitor implementation** of action plans in the frame of Business review



- **Actions plan** to mitigate major risks (Protection & Prevention / Business Continuity Management)
- **Insurance coverage**

- Major Risks mapping:**
- Identify major risks
  - Assess them



# CARTOGRAPHIE DU RISQUE DE CORRUPTION 2/7

## APPROCHE METHODOLOGIQUE

### IDENTIFICATION DU RISQUE

Risques présentant des sources de risque

### EVALUATION DU RISQUE

2 critères d'évaluation :  
Impact & Maîtrise



# CARTOGRAPHIE DU RISQUE DE CORRUPTION 3/7

## APPROCHE METHODOLOGIQUE- IDENTIFICATION DU RISQUE

### *Possible sources of risk*

- Liste détaillée



# CARTOGRAPHIE DU RISQUE DE CORRUPTION 4/7

## APPROCHE METHODOLOGIQUE- IDENTIFICATION DU RISQUE

### *Possible sources of risk*

- Liste détaillée

# CARTOGRAPHIE DU RISQUE DE CORRUPTION 5/7

## APPROCHE METHODOLOGIQUE- EVALUATION DU RISQUE

### ECHELLE D'IMPACT

	Level 1 (Moderate)	Level 2 (Significant)	Level 3 (Critical)	Level 4 (Very critical)
<b>Financial*</b>	+ ... K€ - < € ... M	€ ... M – ... M	€ ... M – ... M	> € ... M
<b>Reputation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact on IPSEN's brand image requires <b>a few days</b> to be resolved without further consequence at international level</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact on IPSEN's brand image requires <b>a few weeks</b> to be resolved without further consequence at international level</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact on IPSEN's brand image requires <b>a few months</b> to be resolved international media coverage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Major impact on/change of IPSEN's brand image, durability or definitely altering market perception</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local media coverage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- National media coverage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adverse media coverage (internet-government &amp; stock market websites)</li> </ul>	
<b>Human</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limited....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serious...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serious..</li> </ul>

# CARTOGRAPHIE DU RISQUE DE CORRUPTION 6/7

## APPROCHE METHODOLOGIQUE- EVALUATION DU RISQUE MESURE DE MAITRISE

	Level 1 (Very High)	Level 2 (High)	Level 3 (Moderate)	Level 4 (Poor)
Control effectiveness description	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposure is minimized</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalized / tested measures provide reasonable assurance exposure is by and large addressed</li> <li>- Further enhancements of existing control or additional measures could be taken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficient measure has been effectively implemented</li> <li>- Further enhancements of existing control or additional measures could be taken</li> <li>- The risk source is an external factor out of</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No measure has been effectively implemented</li> <li>- There are measures that could reduce exposure.</li> <li>- The risk source is an external factor</li> </ul>

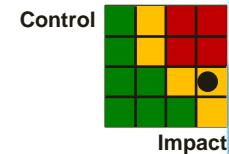
### *Mitigation measures*

- Tone-at / from-the-Top
- Code of Conduct
- Written summary of the Compliance Management System (CMS)
- Policies & Procedures
- Continuous Risk Assessment & benchmarking, Due Diligence process ...
- Education & Training
- Monitoring and control
- Regular Audits
- Escalation process (proper reporting opportunities, whistleblowing)
- Corrective actions
- Disciplinary sanctions
- Third party compliance program

*exemples*

# CARTOGRAPHIE DU RISQUE DE CORRUPTION 7/7

## APPROCHE METHODOLOGIQUE

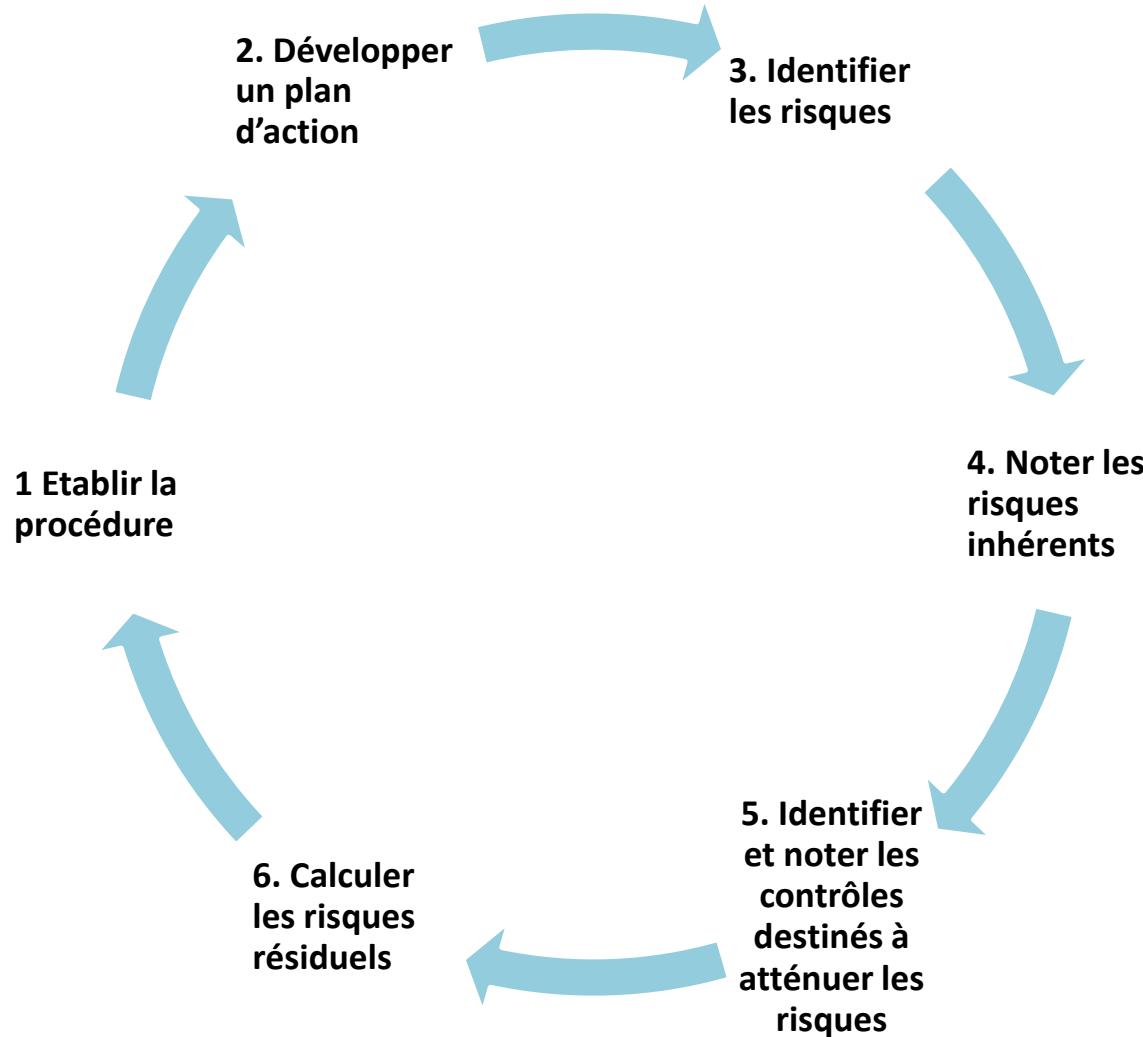


Risk / Risk sources	Risk Assessment	Trend	Risk Treatment
<p><u>SP08 - Risk of corruption</u></p> <p>Business corruption:  <b>Country/Pharma environment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Highly competitive environment</li> <li>- Corruption cases in country</li> <li>- .....</li> </ul> <p><b>Ipsen environment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- .....</li> <li>- .....</li> </ul>	<p><b>Business corruption impact: <i>Very Critical (&gt;...M€)</i></b></p> <p><i>As defined in ..... criminal code</i></p> <p>Worst case but realistic scenario:</p> <p><u>Fine</u>: from the triple of the value or advantage</p> <p><u>Prison</u>: up to 4 years</p> <p><u>Disqualification/ incapacitation</u>: industry or trade exercise from 1 to 6 years</p> <p><u>Reputational impact</u></p> <p><b>Control effectiveness: High</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ XXXX</li> <li>✓ XXXX</li> <li>✓ XXXX</li> <li>✓ XXXX</li> </ul>		<p>➤ E&amp;C program</p> <p>➤ .....</p>

# ANNEXES

**MÉTHODOLOGIE CARTOGRAPHIE DES RISQUES  
(OCDE, BM ET BNU)**

## La méthodologie de cartographie du risque (source OCDE/BM/BNUBC)



## Détail méthodologie (1/3)

### 1 Etablir la procédure

**Sensibiliser** les parties prenantes

Ateliers introductifs mis en place par l'auteur du programme

### Identifier l'exposition au risque de la société

- **A qui** appartient le processus, quelles sont les parties prenantes clés?
- **Quel temps** à investir dans le processus?
- **Quel type de donnée** devrait être collecté et comment?
- **Quelles ressources** internes et externes sont nécessaires?
- **Quel cadre** sera utilisé pour archiver, mesurer et gérer le risque de corruption

### 2 Identifier les risques

**Déterminer** les facteurs de risques propres à l'entreprise

Où se situent les **vulnérabilités**?

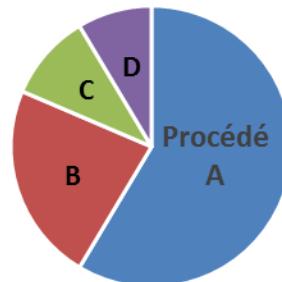
### Collecter les informations et les données pertinentes

Recherches, audit interne, sources externes, compréhension des interactions potentielles avec les agents publics, entretiens avec les professionnels expérimentés, enquêtes (ex: auto-évaluation des employés), ateliers

## Détails méthodologie(2/3)

### 3 Noter les risques inhérents

Modèle de grille d'évaluation



- risque faible ou très faible
- Risque moyen
- Risque élevé
- Risque très élevé

### 4 Identifier et noter les contrôles destinés à atténuer les risques

Evaluer la **probabilité** de réalisation du risque

Evaluer l'**impact potentiel** de chaque procédé

- Echelle **qualitative** pour classifier la probabilité ou l'impact potentiel
- Echelle **quantitative** avec des résultats

Portée des contrôles	Finalité des contrôles
générale	spécifique
prévention	détection

Evaluer la **performance des** mesures de contrôles en fonction des niveaux de risques considérés

## Détail méthodologie (3/3)

### 5 Calculer les risques résiduels

Peut être calculé en tant que **fonction du risque inhérent et du contrôle du risque**

Risque résiduel peut être peu élevé/moyen/élevé

### 6 Développer un plan d'action

Si une réponse associée au risque résiduel de corruption est-elle nécessaire ou souhaitable?

Facteur déterminant: **le niveau de tolérance au risque** ou (« appétit au risque »)

Le niveau de tolérance au risque:

- ✓ Ratio coût/bénéfice (à un moindre niveau)
- ✓ Seuil de tolérance fixé par les responsables conformité est atteint ou non (doit être impérativement inférieur)

## A. Corruption/Compliance : Deux faces d'un même risque

### Corruption/Compliance

Si le programme de compliance est mal maîtrisé ou peu stratégique, l'entreprise peut se retrouver démunie et/ou déstabilisée.



#### Conséquences multiples



#### Financières

- ✓ Amendes, frais d'enquêtes
- ✓ Chute du cours boursier
- ✓ Perte de contrats publics



#### Judiciaires

- ✓ « Monitors »
- ✓ Surveillance réglementaire accrue
- ✓ Contrôle gouvernemental



#### Réputationnelles

- ✓ Perte de confiance des investisseurs et des clients
- ✓ Presse négative

Ces risques sont réels mais ne doivent pas faire renoncer les entreprises à faire du business ou exporter car la compliance est un **instrument de guerre économique**.

## A. Corruption/Compliance : Deux faces d'un même risque



L'ensemble des sujets liés à la compliance sont au cœur des questions de compétitivité des entreprises évoluant à l'international.

- **Multiplication** des législations anti-corruption ;  
→ Depuis 2010, plus de 40 pays ont renforcé leur législation anti-corruption. La majorité de ces pays sont des pays « en développement »
- **Alourdissement** des sanctions en cas de non-respect de ces législations ;  
→ Amende Odebrecht (2,6 milliards de dollars US que se partagent les autorités US, BR et CH)
- **Globalisation** des enquêtes et coopération accrue entre autorités étrangères.  
→ Le nombre de demandes d'entraides dans le cadre d'enquête pour corruption a augmenté de -75% des autorités américaines vers leurs homologues étrangers  
-147% de la part d'autorités étrangères vers les autorités américaines

Au-delà de la volonté de moraliser les affaires, ces textes recoupent les intérêts de certains pays, notamment **anglo-saxons**, qui ont tendance à utiliser **l'extraterritorialité de leur droit** et leur **pouvoir de poursuite** comme stratégie d'influence dans le contexte actuel de guerre commerciale.

- Emergence d'un « **droit mondial** »
- Risque « **d'impérialisme juridique** »
- Risque « **d'inégalités de traitement** »