

L'intégration du risque de corruption dans la stratégie de l'entreprise

Jean-Pierre Méan
Conférence nationale de l'ASECE, Berne,
14.11.2008

FACE A LA CORRUPTION : VALORISER LE PATRIMOINE ETHIQUE

Passer entre Charybde et Scylla



- Comment sortir d'une stratégie perdant/perdant
- En faisant de l'obligation d'intégrité une force : transformer le coût de l'intégrité en investissement
- L'intégrité, comme le développement durable ou les engagements sociétaux, est une attente qui se renforce
- L'intégrité devient une « valeur » qui commence à être prise en compte en tant que telle

La difficulté d'une communication sur l'intégrité



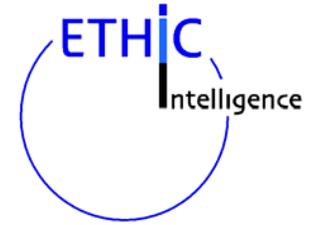
- On ne communique pas facilement sur le fait que l'on respecte la loi !
- Communiquer sur une nouvelle politique anticorruption pourrait laisser penser à mal...
- Mettre en place une politique d'intégrité pourrait faire naître une relation de soupçon sur les collaborateurs
- La direction s'inquiète d'un engagement public qui pourrait être pris, malgré elle, en défaut

Or ne pas communiquer laisse croire que ...

La question de la certification extra-financière

*... ou comment attester
du « non quantifiable »*

La spécificité de la certification ETHIC Intelligence



- Certification d'un dispositif et non d'un résultat (plus contrôle technique automobile qu'un audit)
- La flexibilité de la certification qui en fait un outil de gestion de la conformité par objectif
- La visibilité sur internet de la certification (et donc son « opposabilité au tiers » : justice, médias, agences de notations financière...)

Une réponse aux 4 risques

1. Risque pénal

- Atteste des « *Best efforts* » de l'entreprise

2. Risque financier

- Atteste qu'un acte de corruption n'était qu'un accident

3. Risque de déstabilisation

- Oblige à inverser la charge de la preuve

4. Risque concurrentiel

- Valorise l'intégrité comme facteur différenciant

LES ETAPES DU PROCESSUS DE CERTIFICATION

Processus général de certification



Etape 1 : validation

- L'auditeur-qualité valide la méthodologie avec ETHIC Intelligence

Etape 2 : audit

- L'auditeur-qualité effectue l'audit de certification

Etape 3 : soumission du dossier au Comité de déontologie

- L'auditeur-qualité transmet le dossier au Comité de déontologie d'ETHIC intelligence

Etape 4 : décision d'attribution

- Le comité de déontologie attribue (ou non) un certificat pour une durée de deux ans

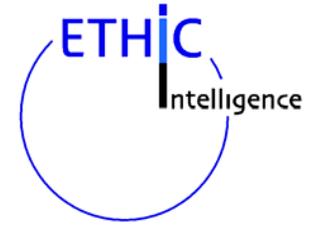
Etape 5 : Mise sur le site Internet du client du certificat (obligatoire)

- ETHIC Intelligence crée un lien internet entre le logo « ETHIC intelligence Certificate » et le certificat

Etape 6 : contrôle qualité (aléatoire)

- Le *Basel Institute on Governance* effectue un contrôle qualité sur le processus de certification : 1 vérification sur 10 certifications

Le Basel Institute on Governance



➤ **Présidé par Mark Pieth**

- Président du Groupe de négociation de la Convention OCDE en 1997
- Président du Groupe de travail sur l'application de la Convention OCDE depuis
- Vice-président de la Commission d'enquête sur le programme « Pétrole contre nourriture »

➤ **Le Basel Institute on Governance (BIG) assure :**

- L'homologation (ex-ante)
- La vérification (ex-post)
- Partenariat sur l'étude des bonnes pratiques

Un Comité de déontologie international (1)



1. François Vincke (Belgique)

- Avocat au barreau de Bruxelles
- Président de la Commission anti-corruption de la Chambre de Commerce Internationale

2. Maarten de Jong (Pays-Bas)

- Ancien Fondateur et Vice-président d'Europol
- Ancien Fondateur et Directeur du Département de l'intégrité à la Banque Mondiale

3. Philippe Montigny (France)

- Ancien Membre du Cabinet du Secrétaire général de l'OCDE (1991-1997) époque des travaux de l'OCDE sur la Convention Anti-corruption
- Président de la Commission anti-corruption du Conseil Français des Investisseurs en Afrique (CIAN)
- Président d'ETHIC Intelligence
- Président du Comité de Déontologie International

4. Jean-Pierre Méan (Suisse)

- Ancien avocat-conseil de la SGS
- Ancien Directeur de la conformité de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement

Un Comité de déontologie international (2)



Le Comité :

- Étudie les dossiers de certification
- Attribue les certificats
- Emet des recommandations à l'intention des entités certifiées
- Travaille à l'amélioration en continu des cahiers des charges

Les agences ETHIC Intelligence



➤ Quatre agences :

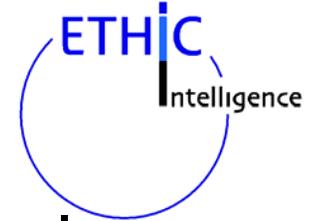
- France
- Hollande
- France
- Suisse

➤ Interventions :

- Offres de prestations dans le domaine de l'intégrité (formation, conseils...)
- Audit de certification...
- Validation méthodologique (avant, pendant, après) auprès des sociétés de « certification »
- Assure la promotion de la certification

LES LIGNES DE CERTIFICATS ET LES CAHIERS DE REFERENCE

Entités certifiables



Une certification conçue pour s'adapter à tous les besoins de l'entreprise :

- ✓ Entreprise
- ✓ Filiale
- ✓ Groupe
- ✓ Business Unit (groupe de filiales...)
- ✓ Consortium
- ✓ Contrat
- ✓ Procédure

➤ Toute entité dont on peut définir le périmètre d'activité est certifiable

Trois lignes de certificats



AC	Anti-corruption	Entreprise d'un pays signataire de la Convention Anti-corruption de l'OCDE
AML	Anti-blanchiment	Entreprise d'un pays signataire de la Convention Anti-corruption de l'OCDE
DD	<i>Due-Diligence</i> ou contrôle préalable	Entreprise hors de la zone OCDE

Les certificats anti-corrupcion ETHIC Intelligence



Vigilant	L'entreprise a mis en place un programme à base de formation des collaborateurs exposés et concernés
Active	L'entreprise a fait évaluer son risque de corruption et certifier que son dispositif de prévention est approprié au risque
Conform	L'entreprise a fait contrôler l'efficacité de son dispositif
Specific	L'entreprise a mis en place un dispositif ad-hoc et l'a fait évaluer

La ligne de certificat Anti-corruption



Attention : les certificats :

- Vigilant AC
- Active AC
- Conform AC
- Specific AC

Ne présentent pas de hiérarchie entre eux :

- ils attestent de différents aspects d'une politique de prévention de la corruption (contrairement à la ligne « Due-Diligence »...)

Les Cahiers des charges “Certificats Anti-corruption”

Les Certificats Anti-corrupcion



Caractéristiques communes :

1. Condition préalable :

- Lettre d'affirmation du dirigeant
 - a. Intention du certificat
 - b. Volonté de coopération

2. Condition d'exécution

- Experts agréés par ETHIC Intelligence

3. Durée de validité

- Deux années
- Renouvelables selon les conditions du certificat

Le Certificat Vigilant AC (1)



Objet :

Attester du fait que l'entreprise a mis en place un programme de vigilance à base de formation des collaborateurs exposés et concernés

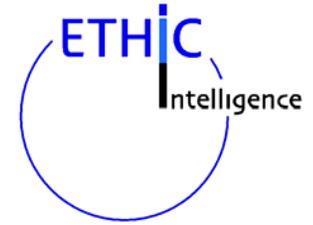
Condition 1 :

- Identification des cadres requérant une vigilance anti-corruption
- Identification des cadres ayant reçu une vigilance anti-corruption
- Obtenir des pourcentages significatifs

Condition 2 :

Evaluation du programme de formation

Le Certificat Vigilant AC (2)



Renouvellement

Condition 3 :

- Identification des nouveaux collaborateurs requérant une vigilance anti-corruption

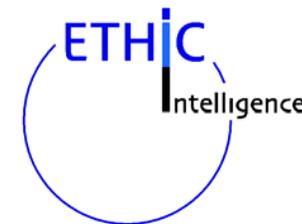
Condition 4 :

- Formation des nouveaux collaborateurs

Condition 5 :

- Formation de mise à jour des « anciens » collaborateurs (évolution de la jurisprudence...)

Le Certificat Active AC (1)



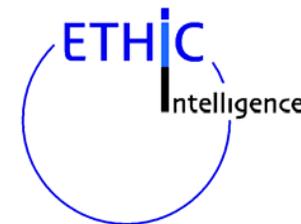
Objet :

Attester du fait que l'entreprise a fait évaluer son risque de corruption et que son dispositif de prévention est approprié au risque

Condition 1 : Evaluation du risque de corruption

- le risque par type de client en décomposant le chiffre d'affaires selon les 3 types suivants :
 - secteur public (gouvernement, administration, agence publique, etc.),
 - secteur privé/entreprises (B2B),
 - secteur privé/consommateurs (B2C).
- le risque pays par zone de présence ou d'exécution des contrats (Union Européenne, zone OCDE, et reste du monde) ;
- le risque par secteur d'activité, selon les niveaux définis par *Transparency international* ;

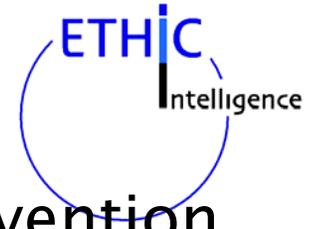
Le Certificat Active AC (2)



Condition 1 : Evaluation du risque de corruption (suite)

- le risque de propension des concurrents à verser des pots de vins selon :
 - leur pays d’appartenance (zone OCDE ou zone non OCDE),
 - les pays d’appartenance des principales filiales.
 - le risque imputable aux tiers (partenaires, agents, etc.) selon :
 - leur activité,
 - leur pays d’appartenance,
 - l’existence et la qualité du processus de contrôle préalable (due diligence).
 - le risque selon les modalités contractuelles :
 - présence de clauses anti-corruption,
 - niveau de délégation de signature,
 - modalités de paiements.
- **Ces informations font l’objet d’un rapport synthétique et d’une notation sur une échelle de 1 à 10.**

Le Certificat Active AC (3)



Condition 2 : Evaluation du dispositif de prévention

- **l'information** : documents stratégiques, charte éthique, code de conduite des affaires, etc.
 - **la formation** : formations suivies (formations génériques, spécifiques par secteur ou par pays, etc.), séminaires de formation permanente, participation à des conférences extérieures, etc.
 - **les outils** : manuel de référence, guide du collaborateur, comité d'éthique ou de conformité, hot-line ou ligne conseil, etc.
 - **le contrôle** : contrôle ex-ante, le contrôle ex-post, audit interne, audit de conformité, dispositif d'alertes, etc.
 - **la conformité des tiers** : contrôles préalables (due diligence), lettres de principes, clause anti-corruption dans les contrats, etc.
- **Ces informations font l'objet d'un rapport synthétique et d'une notation sur une échelle de 1 à 10.**

Le Certificat Active AC (4)



Condition 3 : Evaluation de l'adéquation du risque par rapport au dispositif de prévention

- **exemplaire (note 5/5)** : le dispositif est considéré comme exemplaire en regard des bonnes pratiques internationales,
 - **satisfaisant (note 4/5)** : le dispositif est en ligne avec les bonnes pratiques internationales mais une amélioration de certains points est requise,
 - **passable (note 3/5)** : le dispositif nécessite soit une mise à jour, soit un renforcement, pour être en ligne avec les bonnes pratiques internationales,
 - **insuffisant (note 2/5)** : le dispositif est lacunaire et nécessite un renforcement pour être en ligne avec les bonnes pratiques internationales,
 - **inadapté (note 1/5)** : le dispositif est incomplet voire inexistant pour être efficace.
-
- **Si insuffisant ou inadapté** : un an pour mettre à jour la condition 2
 - **Renouvellement au bout deux ans** : processus identique

Le Certificat Conform AC (1)



Objet :

Atteste du fait que l'entreprise a fait contrôler l'efficacité de son dispositif (et non pas recherche d'un acte de corruption)

Condition 1 : définition du champ et de la méthode évaluation

- Définition du périmètre à évaluer
 - filiale, business unit,
 - contrat, processus.
- Définition de tel ou tel aspect du dispositif d'intégrité à évaluer, par ex :
 - l'intégration du risque de corruption dans la stratégie de développement de l'entreprise,
 - la qualité du déploiement du dispositif de prévention de la corruption,
 - la qualité du contrôle du risque de corruption.

Le Certificat Conform AC (2)



Condition n°2 : méthode d'évaluation de l'efficacité du dispositif de prévention de la corruption

Contrôle sur pièces :

- dispositifs de prévention de la corruption,
- documents contractuels,
- pièces et documents comptables.

Entretiens au sein de l'entité concernée :

- direction exécutive,
- équipe commerciale,
- service comptable,
- service juridique,
- auditeurs.

Le Certificat Conform AC (3)

Condition n°3 : Rapport d'évaluation de l'efficacité du dispositif de prévention de la corruption

- Communication écrite et orale du rapport au mandataire de la mission de certification.

Condition n°4 : qualification des experts

- L'évaluation doit être menée par des experts agréés par ETHIC Intelligence. Le cabinet d'audit qui intervient habituellement pour l'entreprise sera consulté mais ne participera pas à l'évaluation.

Renouvellement : Processus identique

Le Certificat Specific AC (1)

Objet :

Atteste du fait que l'entreprise a mis en place un dispositif ad-hoc et l'a fait évaluer

Condition 1 : définition du cahier des charges

- Définition du périmètre à évaluer
 - contrat, processus.
- Définition du système d'intégrité à évaluer selon les quatre actions :
 - Informer
 - Former
 - Équiper
 - Contrôler

Le Certificat Specific AC (2)



Condition n°2 : Evaluation de la mise en œuvre effective du dispositif de prévention de la corruption

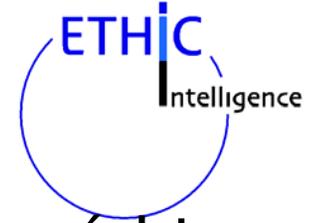
Contrôle sur pièces :

- dispositifs de prévention de la corruption,
- documents contractuels,
- pièces et documents comptables.

Entretiens au sein de l'entité concernée :

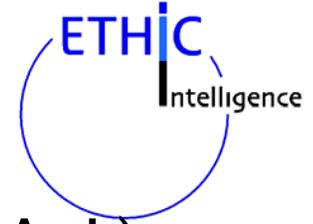
- Responsable,
- Collaborateurs,
- Partenaires : sous-traitants, intermédiaires...
- ...

La Certification : un outil de communication



1. Communiquer pour valoriser le patrimoine éthique
 - FTSE4 Good
 - Fond d'investissement (Entreprise Th.)
 - RSE (Entreprise Sc.)
2. Communiquer défendre le patrimoine éthique
 - ONG (Entreprise S)
 - Face aux « clients publics exigeants » (entreprise C.)
3. Communiquer pour créer la norme
 - Dans un secteur (Entreprise Avionneur)
 - Sur un marché public

La Certification : un outil de gestion stratégique

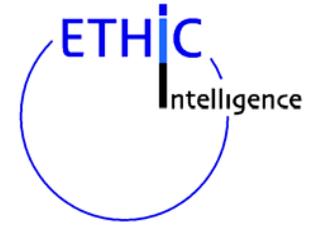


1. Gérer l'intégrité par objectifs (entreprise A-L)
2. Pour une filiale, répondre aux exigences du siège
3. Témoigner de l'action entreprise suite à une crise

La Certification : un outil de protection



1. Protéger l'image
2. Protéger judiciairement
3. Protéger du risque de déstabilisation
4. Protéger l'image
5. Protéger judiciairement
6. Protéger du risque de déstabilisation



ETHIC Intelligence International

10, rue Pergolèse 75016 – Paris France

Tél : 33 (0) 1-70-08-73-16

Fax : 33 (0) 1-53-81-01-78

www.ethic-intelligence.com

ETHIC Intelligence Suisse

3, rue du Léman

1201 Genève

Tél./Fax : 41 (0) 22 731 20 74

www.ethic-intelligence.ch