

Paris, le 16 novembre 2020

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)

A l'attention de l'Agence française anticorruption (AFA)

Monsieur Duchaine, Directeur

**Objet : Actualisation des recommandations de l'Agence française anticorruption**

Monsieur le Directeur,

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) reconnaît l'importance des recommandations de l'Agence française anticorruption et apprécie l'opportunité de contribuer à leur révision.

Notre réponse repose sur nos travaux dans le domaine de la lutte contre la corruption, et plus largement en matière d'élaboration, de mise en œuvre et de promotion des dispositifs de contrôles et de maîtrise des risques applicables à l'ensemble des personnes morales de droit public et de droit privé.

Nous avons fondé notre réponse sur le savoir-faire et l'expérience de nos membres issus des professions du contrôle interne, de l'audit interne, de la maîtrise des risques et de la conformité, ainsi qu'à partir des meilleures pratiques internationales reconnues en la matière. Nos propositions se veulent alignées avec l'esprit de l'article 3§2 de la Loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique en France.

Trois ans après l'émission des premières recommandations de l'agence, nous réitérons notre souhait de vouloir contribuer à aider les personnes morales dans la prévention et la détection des actes délictueux visés. C'est pourquoi, il nous paraît toujours indispensable de rappeler cet objectif dès la présentation des recommandations, et de veiller à faire preuve de pédagogie en développant des propositions concises, pragmatiques et applicables par tous les types d'organisations visés.

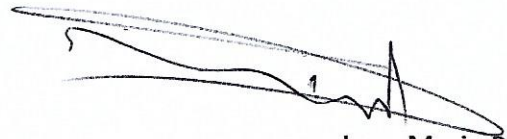
Toujours dans cet esprit, le statut de ces recommandations doit être sans équivoque. Il est impératif de pouvoir distinguer ce qui relève du strict référentiel de contrôle de l'agence, en précisant ce que l'agence s'attend à trouver sur chaque pilier, de ce qui correspond à des bonnes pratiques observées notamment dans le cadre de ses missions et qui constituerait alors davantage un éclairage mis à disposition des personnes morales et resterait libre d'être mis en pratique par ces dernières. Ainsi en va-t-il de la plupart des points concernant la méthodologie de cartographie des risques et d'évaluation des tiers, ainsi que les dispositifs de contrôle comptable.

Par ailleurs, nous considérons que l'ensemble des recommandations élaborées par l'agence doivent être construites sur des principes clairs, simples et se référant aux pratiques communément admises (telles que le cadre de référence COSO (*Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway*) en matière de contrôle et d'audit internes par exemple), afin que chaque organisation puisse avoir la capacité de les adapter à son contexte et puisse décider en pleine souveraineté et connaissance de ses risques, des modalités les plus idoines.

Enfin, nous avons relevé que certaines recommandations ont une portée qui va au-delà de ce qui est prévu par la loi (nous citons par exemple : les recommandations relatives au responsable de la fonction conformité, l'obligation d'un dispositif de contrôle de 2ème niveau, ou encore plus largement, certaines obligations incombant à la direction générale). Nous encourageons l'agence à lever cette ambiguïté et délimiter clairement le périmètre des recommandations qui serviront dans le cadre des missions de l'agence. Nous insistons sur l'importance, pour chaque organisation de pouvoir faire le choix du dispositif de maîtrise du risque le plus efficient et en être redevable auprès de ses parties prenantes et des organes de gouvernance désignés à cet effet.

Je reste à votre disposition pour échanger sur les propositions que nous vous détaillons ci-après. Ces dernières sont élaborées exclusivement sur les recommandations de l'agence relatives au référentiel anticorruption applicable aux acteurs privés.

Je vous prie de bien vouloir recevoir, Monsieur le Directeur, l'expression de mes meilleurs sentiments.



Jean-Marie Pivard

Président de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI)

## **Partie I : Les recommandations concernant directement les fonctions de contrôle interne, audit interne et de maîtrise des risques**

En accord avec le savoir-faire et la responsabilité des professions représentées par l'IFACI, et en respect de son mandat associatif, l'IFACI a choisi de mettre plus particulièrement en lumière les observations relatives aux recommandations suivantes de l'agence :

- « La mise en place d'un dispositif d'évaluation des risques à travers la cartographie des risques de corruption » : recommandations 45 à 85
- « L'évaluation de l'intégrité des tiers » : recommandations 137 à 188
- « Le contrôle interne des risques de corruption et de trafic d'influence » : recommandations 237 à 269
- « Le contrôle et l'évaluation des mesures et procédures composant le dispositif anticorruption » : recommandations 278 à 300

### **I. LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES**

De façon générale, les recommandations nous paraissent trop directives et pourraient gagner en qualité, en se référant aux approches de cartographie reconnues comme le référentiel COSO ERM. Par exemple, la recommandation 57 relative à la cotation des risques sur quatre critères, n'est pas conforme aux cadres internationaux de référence en la matière. Cette pratique n'est généralement pas suivie dans les cartographies des risques des organisations notamment du fait de sa complexité. Il en est de même concernant les recommandations d'analyse fine de tous les processus et à chaque étape du processus (points 49, 50 et 62), dont la valeur ajoutée n'est pas démontrée.

Dans le même esprit, les recommandations relatives aux ateliers collectifs (points 63 et 64) préconisent une méthodologie inadaptée, sans garantie de qualité du résultat obtenu. Il est préférable de clarifier les objectifs visés par la consultation des collaborateurs, sans en définir les modalités opérationnelles détaillées, et en laissant aux organisations le soin d'expliquer leur préférence méthodologique. Nous réitérons cette observation sur la méthodologie de cotation des risques (point 75).

Par ailleurs, les pratiques de référence adoptent une approche globale d'identification, d'évaluation et de traitement des risques, pour une meilleure cohérence et maîtrise efficiente des enjeux majeurs par les organisations. De ce fait, nous alertons sur toute recommandation imposant une granularité plus fine, ou une méthodologie spécifique, pour un risque donné, et qui pourrait alors ne pas être cohérente avec le cadre de maîtrise des risques choisis par l'organisation.

Enfin, l'applicabilité des recommandations méthodologiques, par l'ensemble des personnes morales de droit privé paraît questionnable. Les recommandations de l'agence semblent s'inspirer des pratiques issues du secteur financier, et ne sont, de ce fait, pas nécessairement adaptées ou pertinentes pour les autres secteurs, ni pour les organisations de taille, ou ayant des ressources, plus limitées.

Le détail des recommandations de l'agence commentées par l'IFACI sont présentées dans le tableau ci-après.

#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
49	<p>L'établissement de la cartographie des risques de corruption nécessite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de disposer d'une connaissance précise de l'entreprise et de ses activités, dont les processus managériaux, opérationnels et support que ces activités nécessitent de mettre en œuvre. Cette connaissance est la condition préalable à <b>l'analyse fine des processus</b> qui garantit que la cartographie des risques de corruption reflète fidèlement les risques auxquels l'entreprise est réellement exposée. Chaque entreprise établit sa propre cartographie des risques de corruption, qui lui est spécifique, et ne peut en conséquence être transposée en l'état à une autre entreprise.</li> <li>d'identifier les rôles et responsabilités des acteurs concernés <b>à tous les niveaux</b> de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs éléments proposés par l'AFA viennent des méthodes de cartographie utilisées dans le secteur financier, avec des ressources importantes dédiées à l'exercice. Dans les autres secteurs, les cartographies des risques sont réalisées avec des ressources plus limitées et des méthodologies plus simples.</li> <li>La notion d'analyse fine devrait être soit supprimée, soit précisée. Il ne paraît pas nécessaire d'analyser en détail tous les processus pour faire ressortir les principaux scénarios de corruption.</li> <li>De façon plus générale, les recommandations apparaissent comme étant trop directives, et pourraient se contenter de recommander des approches de cartographie reconnues (ex. : COSO ERM).</li> </ul>
50	<p>La cartographie des risques procède d'une analyse objective, structurée et documentée des risques de corruption auxquels une entreprise est exposée dans le cadre de ses activités. Elle résulte de <b>l'analyse de l'ensemble des processus de l'entreprise</b> qui la conduisent à interagir avec les tiers, ainsi que de l'identification des risques de corruption, et <b>ce à chaque stade de ces processus</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il semble inutile de faire une analyse des risques à chaque stade de chaque processus, une analyse par typologie de processus ou sous-processus pourrait tout à fait être suffisante.</li> <li>En dehors du secteur financier, les cartographies des risques (générales ou sur des sujets précis) ne sont pas réalisées avec ce niveau de détail : il ne semble pas pertinent d'imposer une méthode nettement plus précise pour les risques de corruption et trafic d'influence.</li> </ul>
57	<p>La cartographie des risques de corruption procède d'une analyse objective, structurée et documentée des risques de corruption auxquels une entreprise est exposée dans le cadre de ses activités. La description fait ressortir l'impact des risques (gravité) et leur probabilité d'occurrence (fréquence), <b>les éléments susceptibles de les accroître (facteurs aggravants)</b> ainsi que les réponses apportées dans le cadre du dispositif de maîtrise des risques existant ou à apporter dans le cadre d'un plan d'actions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La recommandation impose de faire une cotation sur 4 critères, ce qui n'est généralement pas fait dans la plupart des cartographies des risques qui reposent sur les critères d'impact et de probabilité d'occurrence. La méthode semble trop compliquée, et plus complexe que celle que mettent en œuvre les entreprises industrielles et de services. Les facteurs aggravants peuvent de fait être analysés avec l'impact ou la probabilité, sans qu'il soit nécessaire de rajouter une catégorie.</li> </ul>
60	<p>Le responsable de la fonction conformité communique à l'instance dirigeante la cartographie des risques à chacune de ses mises à jour ainsi que le suivi du plan d'actions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'est pas utile de préciser qui doit présenter à l'instance dirigeante. Dans certaines sociétés, toutes les cartographies sont présentées par le département des risques, y compris celles traitant des risques d'éthique et de conformité.</li> </ul>
62	<p>L'identification des risques de l'entreprise s'appuie sur une analyse fine de ses processus. Dans une première étape, l'entreprise pourra établir un <b>recensement de ces processus</b>, le cas échéant sur le fondement d'une</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comme au #50, le recensement de tous les processus n'est pas forcément nécessaire pour identifier les processus risqués.</li> </ul>

	<p>cartographie des processus préexistante. Lors de ce premier recensement, l'entreprise s'attache à ne pas préjuger des résultats de la cartographie des risques en dressant a priori une liste de processus jugés les plus représentatifs ou les plus exposés aux risques.</p>	
63	<p>Sur la base du recensement des processus, <b>l'entreprise organise des ateliers collectifs avec des personnels de tous niveaux hiérarchiques et issus de toutes les fonctions de l'entreprise</b> choisis pour leur maîtrise de la mise en œuvre opérationnelle de ces processus. Ces ateliers permettent la libre expression des participants et font l'objet de <b>comptes rendus écrits</b>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La méthode semble inadaptée : elle risque d'aboutir à des ateliers compliqués à organiser, alors que la diversité au sein des ateliers n'offre aucune garantie sur la qualité du résultat. La consultation de quelques personnes ayant une bonne connaissance des risques peut être suffisante. Il convient de laisser les entreprises libres de choisir leur démarche, charge à elles de démontrer son efficacité et sa fiabilité.</li> <li>• La notion de compte-rendu écrit doit être précisé. Les ateliers ou les entretiens de la cartographie doivent permettre de libérer la parole et identifier les sujets importants. Un compte-rendu documenté risque d'être intimidant. On peut avantageusement préciser qu'un livrable est produit à l'issue des ateliers ou entretiens, avec les principales conclusions.</li> </ul>
64	<p><b>Ces ateliers ont pour objet</b> d'identifier, par processus, des scénarios de risques auxquels l'entreprise est exposée dans le cadre de ses activités, le cas échéant attachés à certains métiers, filiales ou zones géographiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cf. #57 : Cette méthode semble trop compliquée. Ces facteurs aggravants peuvent être intégrés dans l'évaluation de la probabilité, sans qu'il y ait besoin de créer une catégorie à part.</li> </ul>
71	<p><b>L'appréciation des facteurs jugés aggravants est réalisée par l'application de coefficients de gravité.</b> Par exemple, dans la situation des entreprises développant leurs activités à l'international, ce coefficient permet de prendre en compte, au stade de l'évaluation des risques bruts, l'incidence de l'implantation géographique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'est pas nécessaire d'imposer que l'évaluation des risques soit faite par le responsable conformité. Cela semble même incohérent avec la recommandation d'organiser des ateliers, ni la meilleure façon de permettre une bonne appropriation de la démarche. Les entreprises devraient pouvoir décider des personnes qui réaliseront la cotation des risques.</li> </ul>
75	<p>Idéalement, l'évaluation des risques nets ou résiduels est faite <b>par</b> le responsable de la fonction conformité, avec l'appui éventuel de l'audit interne et du responsable en charge de la maîtrise des risques quand l'entreprise possède une telle fonction.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce point n'est pas clair, les critères cités étant censés avoir déjà été pris en compte dans l'évaluation du risque.</li> <li>• Par ailleurs, il est normal que certains risques puissent être évalués au même niveau, le fait de les hiérarchiser n'apporte grand-chose et complique la démarche.</li> </ul>
77	<p><b>Lorsque ces scénarios de risques présentent une évaluation nette de même niveau, il convient de les hiérarchiser au moyen d'une méthodologie objective</b> adaptée aux activités spécifiques de l'entreprise, reposant sur la combinaison de plusieurs critères comme le risque-pays, le chiffre d'affaires, la nature et le type de relations avec les tiers.</p>	

## II. L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DES TIERS

Cette partie nous amène à formuler trois observations générales, détaillées ci-après.

En premier lieu, nous constatons que de nombreuses recommandations, du fait de leur détail et de leur spécificité, relèvent, selon nous, d'un recueil de bonnes pratiques, et il serait contraire à l'esprit de la loi, qu'elles intègrent en l'état, le référentiel de contrôle de l'agence. Elles sont généralement trop prescriptives et largement peu applicables pour tous les acteurs. (Points 165 à 170, par exemple).

De plus, la formulation des recommandations et le choix de certains termes, manquent de clarté. Ces points peuvent plus spécifiquement être apportés comme illustrations et exemples pour appuyer les principes visés par l'agence (point 171, 172 ou encore 185).

Par ailleurs, les recommandations de l'agence préconisent une approche exhaustive de l'évaluation de l'intégrité des tiers (exemple : points 144 et 145). Dans ce domaine, nous rappelons que les bonnes pratiques encouragent une approche par les risques, tenant compte de divers critères de mesure de l'exposition et de criticité du risque. Aussi, pour l'IFACI, les recommandations devant s'appliquer à l'ensemble des tiers, ne sont ni réalistes, ni souhaitables. Nous rappelons qu'il est indispensable que les organisations décident des cas où approfondir les contrôles. Elles bénéficieraient alors des illustrations fournies par l'agence, pour les mettre en application.

Enfin, nous soulignons que la recommandation 173 constitue une extension significative du champ d'application de la loi. En effet, la loi cible spécifiquement les fournisseurs de premier rang, alors que ce point étend l'obligation aux fournisseurs secondaires. En l'état, l'applicabilité de cette recommandation est très contestable.



#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
144	La mise en place d'une base de données interne dédiée aux tiers est de nature à faciliter la réalisation et la gestion de leur évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce point devrait figurer dans un guide de bonnes pratiques. Pour de nombreuses sociétés, la mise en place d'une base de données unique sur les tiers est une gageure, et nécessiterait des investissements significatifs.</li> </ul>
145	Cette dernière doit être actualisée et sécurisée. Cette démarche suppose notamment l'adoption de procédures formalisées et sécurisées de création, validation, modification et suppression des tiers enregistrés dans la base, avec un respect strict de la répartition des tâches et des habilitations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la mesure où le #144 précise bien que ce point est optionnel, il paraît inutile d'imposer des critères de mise à jour et d'actualisation : ils devraient figurer dans un recueil de bonnes pratiques.</li> <li>• De même, les procédures de contrôles sur les bases tiers sont une bonne pratique, mais l'article 17 ne mentionne pas ce point comme une composante du dispositif de contrôle. Nous proposons donc de faire figurer ce point dans une annexe présentant des exemples de bonnes pratiques.</li> </ul>
150	Trois niveaux d'acteurs participent aux évaluations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce point est trop prescriptif, il vaudrait mieux laisser les entreprises libres de choisir leur organisation en la matière.</li> </ul>
156 à 160 163	L'entreprise recense les principaux éléments d'identité du tiers : etc..	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il convient de préciser que ces obligations ne concernent pas tous les tiers, mais seulement ceux qui sont jugés comme à risque et pour lesquels l'entreprise décide de faire une évaluation formalisée. Des sociétés dans le domaine de la distribution spécialisée ont par exemple des centaines de milliers de clients, et ne peuvent pas recueillir ce type de données.</li> </ul>
165	Certaines relations comportent un risque aigu de corruption comme, par exemple, le cas d'un tiers ayant pour mission d'assister l'entreprise dans l'obtention de contrats : d'une part, l'entreprise peut inciter le tiers à se livrer à des pratiques non conformes de façon à contourner son dispositif anticorruption ; d'autre part, le tiers peut se livrer à de telles pratiques de sa propre initiative, sans que l'entreprise n'en soit informée.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il ne s'agit pas vraiment d'une recommandation ni d'une attente vis-à-vis des sociétés contrôlées. Ce point devrait figurer dans une annexe d'exemples de cas à risque, charge aux entreprises d'évaluer si ces risques les concernent ou pas.</li> </ul>
166-170	L'établissement d'une relation financière de longue durée ou à forte valeur <b>peut</b> constituer un facteur de risque lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers. Par ailleurs, l'utilisation de certaines devises <b>est également un élément à prendre en considération</b> du fait de l'extraterritorialité de certaines législations anticorruption étrangères. De la même manière, le niveau de dépendance économique de l'entreprise vis-à-vis du tiers ou du tiers vis-à-vis de l'entreprise <b>peut</b> constituer un risque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cf. #165 : ces éléments devraient figurer dans une liste d'exemples, à titre d'illustration.</li> <li>• Il faudrait donc plutôt dire « peut également être pris en considération », au lieu de « est pris en considération ».</li> </ul>

168	Le versement de commissions liées à l'obtention de contrats constitue un facteur de risque lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le paiement à la commission n'est pas en soi suspect. Cela constitue une pratique en soit tout à fait acceptée dans diverses situations.</li> </ul>
171	Si le tiers n'est pas implanté sur le territoire français ou si la prestation est réalisée à l'étranger, la sensibilité du pays au risque de corruption <b>donne lieu</b> à une analyse au regard de l'expérience de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La rédaction laisse penser qu'il s'agit d'une obligation. Il faudrait rédiger ce point comme les #166 à 170 en indiquant que cela « <b>peut</b> donner lieu à ».</li> <li>• Les entreprises doivent pouvoir apprécier le risque et réaliser les investigations qu'elles jugent nécessaires en fonction du risque</li> </ul>
172	Le comportement du tiers <b>est pris en compte</b> dans l'évaluation du risque : le fait par exemple que le tiers refuse de fournir ou tarde à fournir les informations ou documents demandés peut être considéré comme un facteur de risque lors de son évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Même commentaire qu'au 171 : écrire plutôt « peut être pris en compte ».</li> </ul>
173	L'entreprise peut évoluer dans un écosystème regroupant plusieurs intervenants, sans pour autant être liée avec chacun d'entre eux (exemple : chaînes contractuelles). Dans ce cas, <b>il est recommandé</b> de s'assurer que les tiers avec lesquels l'entreprise est liée effectuent l'évaluation de leurs propres tiers conformément aux paragraphes précédents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faudrait bien préciser qu'il s'agit d'une bonne pratique suggérée, mais pas d'un point du référentiel de contrôle de l'AFA. La loi cible expressément les fournisseurs de rang 1, ce point revient à l'étendre aux fournisseurs de rang 2.</li> </ul>
183	Un changement significatif dans la situation du tiers comme, par exemple, un changement de bénéficiaire effectif, une fusion de deux entités ou l'acquisition d'une nouvelle entité <b>donne lieu</b> à une nouvelle évaluation de celui-ci.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cf. commentaires sur le point 171 : il faudrait dire « peut donner lieu ». Ce point ne peut pas avoir un caractère systématique, ce qui serait impossible dans de nombreuses entreprises compte tenu du nombre de tiers.</li> <li>• Les entreprises doivent pouvoir décider dans quels cas il faut approfondir les contrôles, notamment en fonction de leurs risques (nature et degré d'exposition).</li> </ul>
186	Un suivi du dispositif d'évaluation des tiers est mis en place et comprend notamment : #4 : des indicateurs de renouvellement prioritaire, suite à un plan ponctuel de régularisation issu des contrôles de deuxième et de troisième niveau, consistant à traiter les cas échus ou non conformes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble du point devrait plutôt figurer comme un exemple de bonnes pratiques, charge aux entreprises d'expliquer comment elles pilotent le dispositif de contrôle des tiers. Les indicateurs proposés peuvent par exemple ne pas être disponibles de façon centrale et consolidée.</li> <li>• L'alinéa 4 est trop précis et devrait être supprimé.</li> </ul>



### **III. LE CONTRÔLE INTERNE DES RISQUES DE CORRUPTION ET DE TRAFIC D'INFLUENCE**

Cette section fait apparaître trois points saillants :

En premier lieu, nous recensons un certain nombre de recommandations de l'agence, qui semblent en dehors du périmètre dessiné par la loi : 241 sur le dispositif de contrôle et d'audit interne ; 243 sur le plan de contrôle de 2ème niveau, ou encore, le point 261 sur les obligations d'audit. Quel que soit le bien-fondé de ces éléments, nous tenons à rappeler que la loi ne fait aucunement mention de ces obligations prescriptives, et qu'il conviendrait alors de se limiter à des suggestions ou en faire référence comme de bonnes pratiques possibles.

Par ailleurs, au même titre que pour la méthodologie de cartographie des risques, l'IFACI encourage l'agence à faire référence aux standards et référentiels reconnus en matière de contrôle interne (cadre de référence COSO par exemple). En l'espèce, le point 249 semble suggérer que l'agence encourage un traitement différent des opérations à risque de corruption. Or, les contrôles comptables portent sur toutes les transactions sans qu'il y ait nécessité de distinguer particulièrement celle représentant un risque de corruption.

Enfin, nous regrettons ici aussi, la difficulté d'application des recommandations par l'ensemble des acteurs économiques concernés. Les contextes d'opération, la taille des organisations, les ressources disponibles, ou encore l'exposition aux risques, sont autant d'éléments à prendre en compte pour définir et mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne performant et pertinent. De plus, certaines formulations portent à confusion entre ce qui est prescriptif et indicatif (point 239 Vs point 241) ou paraissent contradictoires (recommandation 261 Vs 293, par exemple).

Sont développées dans le tableau détaillé ci-après, quelques suggestions visant à clarifier et améliorer certaines des recommandations de l'agence.

#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
241	<p>L'entreprise est ainsi invitée à s'assurer que son dispositif de contrôle et d'audit interne à vocation générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• couvre les situations à risques identifiées par sa cartographie des risques de corruption,</li> <li>• est adapté à ces risques et en mesure de les maîtriser ;</li> <li>• est régulièrement mis à jour en fonction des situations de risque rencontrées et du résultat des contrôles réalisés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce point est pertinent, mais il n'est pas mentionné dans la loi.</li> <li>• Toutes ces recommandations laissent peu de place aux spécificités organisationnelles des sociétés. Les termes "au-delà de la mise en œuvre des obligations" (#239), "l'entreprise est invitée" (#241) suggèrent qu'il pourrait difficilement en être autrement et qu'il convient donc d'aller au-delà de ce que prévoit la loi.</li> </ul>
243	<p>Les contrôles ainsi définis sont formalisés au sein d'une procédure qui précise notamment les processus et situations à risques identifiés, la fréquence des contrôles et leurs modalités, les responsables de ces contrôles et les modalités de transmission de leurs résultats à l'instance dirigeante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La loi n'exige pas un plan de contrôle de 2ème niveau. Les recommandations pourraient se limiter à suggérer un plan de contrôle, mais pas en faire une obligation.</li> </ul>
249	<p>Ils sont établis, parmi les contrôles généraux existants, <b>par approfondissement ou en complément de ceux-ci, pour cibler les situations à risques mises en évidence dans la cartographie des risques de corruption de l'entreprise.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le texte de l'AFA suggère un traitement différent des opérations à risque de corruption. Or, certains contrôles comptables portent sur toutes les transactions, sans qu'il y ait de raison particulière de distinguer celle présentant un risque de corruption. (Exemple : contrôle des écritures post-clôtures, ou contrôle écritures manuelles sur comptes de tiers). Il serait préférable de dire que « les contrôles comptables doivent couvrir de façon adéquate les situations à risques mise en évidence etc... », sans exiger un traitement différent.</li> </ul>
252	<p>La gestion de certains comptes comptables peut également ressortir comme processus risqué lors de l'analyse des risques au cours de l'exercice de cartographie : c'est le cas notamment des comptes d'extourne, de rabais et remises, de dépenses diverses, de fonds de caisse. Des comptes bilanciaux peuvent également comporter un niveau de risque élevé comme les écarts d'acquisition ou les comptes d'attente ou d'avance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le texte précise bien que ces comptes peuvent s'avérer à risque, mais que cela n'a rien d'automatique et qu'il appartient aux entreprises d'évaluer le risque.</li> <li>• Les organisations doivent avoir le choix de leurs dispositifs de contrôle en fonction de leur exposition aux risques de corruption qu'elles auront préalablement évaluée. Cela concerne la nature des transactions à contrôler et les modalités des contrôles afférents (périmètres, modes opératoires, etc.). En ce sens, le paragraphe #249 suffit ("Ils sont établis, parmi les contrôles généraux existants, par approfondissement ou en complément de ceux-ci, pour cibler les situations à risques mises en évidence dans la cartographie des risques de corruption de l'entreprise").</li> <li>• Ce paragraphe aurait plutôt sa place dans un guide des bonnes pratiques rencontrées par l'AFA.</li> </ul>

253	<p>Les modalités des contrôles comptables anticorruption sont formalisées au sein d'une procédure rappelant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'objet et le périmètre des contrôles ;</li> <li>• les rôles et responsabilités dans leur mise en œuvre ;</li> <li>• les modalités d'échantillonnage des opérations à contrôler, le cas échéant ;</li> <li>• la définition d'un plan de contrôle ;</li> <li>• les modalités de gestion des incidents ;</li> <li>• les critères de seuils ou de matérialité devant entraîner un contrôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces recommandations paraissent trop prescriptives et difficilement applicables dans des groupes de taille significative, décentralisés, présents dans plusieurs pays, avec des natures d'activités et des modes de fonctionnement hétérogènes.</li> <li>• Également, les risques évoluant dans le temps et en fonction des spécificités locales, métiers, systèmes, organisationnelles, opérationnelles, etc., toute procédure nécessiterait une mise à jour régulière, chronophage, pour tenir compte des changements et des résultats des évaluations de risques. Il n'est pas réaliste d'exiger un niveau de formalisme stricte en la matière même si certaines bonnes pratiques d'ordre général pourraient l'être (ex. : les modalités de gestion des incidents). Les entreprises risquent de ne pas avoir les ressources nécessaires pour établir ces procédures.</li> </ul>
257	<p>Les contrôles comptables anticorruption de deuxième niveau, réalisés par des personnes indépendantes de celles ayant réalisé les contrôles de premier niveau, <b>sont réalisés tout au long de l'année.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La précision « tout au long de l'année » est inutile. Les entreprises doivent pouvoir décider de faire une ou deux campagnes d'évaluation annuelle si elles préfèrent.</li> </ul>
259	<p>Dans l'hypothèse où des contrôles comptables anticorruption de premier niveau sont automatisés, les contrôles comptables anticorruption de deuxième niveau sont corrélativement renforcés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a pas de raison de renforcer les contrôles de 2<sup>ème</sup> niveau en cas de contrôles automatisés. Dans les faits, on adopte souvent la posture inverse dans les démarches d'audit ou de contrôle interne. C'est ce que font les commissaires aux comptes lorsqu'ils diminuent leurs contrôles sur pièces (de 2<sup>ème</sup> niveau) lorsqu'ils estiment que les contrôles automatisés (de 1<sup>er</sup> niveau) déployés sont suffisamment fiables.</li> </ul>
261	<p>L'efficacité des procédures de contrôles comptables anticorruption est évaluée régulièrement dans le cadre de contrôles comptables de troisième niveau, également appelés « audits comptables ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a pas de raison d'avoir une obligation d'audit particulière sur ce point, rien ne le précise dans l'article 17. Il faudrait maintenir une obligation d'évaluation globale du dispositif, comme prévu à l'article 8.</li> <li>• L'audit interne définit son plan d'audit en fonction de l'univers de risques (dont le risque de corruption n'est qu'une composante) et des ressources disponibles. Sur ce point l'AFA outrepassé les préconisations de la loi qui n'impose pas de réaliser des « audits comptables » mais de procéder à une évaluation globale du dispositif au travers de la huitième mesure.</li> <li>• Par ailleurs, cette recommandation n'est pas cohérente avec celle évoquée au paragraphe #293 sur la typologie de contrôles à déployer qui elle, apparaît plus réaliste.</li> </ul>

#### **IV. LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION DES MESURES ET PROCÉDURE COMPOSANT LE DISPOSITIF ANTICORRUPTION**

Cette section nous amène à formaliser deux observations spécifiques détaillées ci-après.

De façon générale, nous regrettons encore une fois ici le caractère trop prescriptif des recommandations, qui dépassent le champ prévu par la loi. Ces recommandations s'apparentent à des obligations de moyens (non applicables par l'ensemble des acteurs), alors que des recommandations portant sur le résultat seraient probablement une meilleure façon d'évaluer la pertinence de l'ensemble du dispositif et son efficacité.

#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
281	<p>Le responsable de la fonction conformité élabore, en concertation avec les responsables des contrôles de premier et de deuxième niveau, <b>un plan de contrôle de deuxième niveau couvrant l'ensemble du dispositif anticorruption.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela va au-delà de la loi, qui exige des contrôles sur les tiers et la comptabilité, mais n'exige pas d'adapter l'ensemble du dispositif de contrôle interne pour couvrir les risques de corruption. Sur le fond, la recommandation est évidemment justifiée, et similaire à celles de l'UK Anti-bribery Act et du FCPA. Cependant, l'AFA élargit ce faisant son domaine de compétences en se donnant les moyens d'évaluer la pertinence de l'ensemble du dispositif, et pas seulement des points obligatoires mentionnés à l'article 17.</li> <li>• De plus, on pourrait comprendre que le plan doit couvrir l'intégralité du dispositif toutes entités opérationnelles et juridiques confondues. Cette démarche est difficilement concevable au sein de groupes de taille significative, présents dans de nombreux pays et avec des modes de fonctionnement et de gouvernance décentralisés et hétérogènes. Cela va également à l'encontre du principe selon lequel l'organisation doit pouvoir définir et calibrer le dispositif de contrôles le plus adapté par rapport notamment à son mode de fonctionnement, ses activités, la nature de ses processus, la maturité des dispositifs en place, l'exposition aux risques de corruption et les ressources disponibles.</li> <li>• Cette approche « in-extenso » pose également la question des ressources nécessaires en temps et en hommes à allouer par les fonctions de deuxième niveau pour réaliser les contrôles inscrits au plan.</li> </ul>
282	<p>Pour chacun des contrôles, sont précisés l'objet et le périmètre, le ou les responsables en charge du contrôle, la méthode de contrôle (type de mesure, de pièces justificatives, d'analyse, et d'évaluation), le cas échéant, les modalités d'échantillonnage fondées sur une analyse des risques. De même, le plan prévoit la fréquence du contrôle, la formalisation attendue, la communication des résultats du contrôle et des mesures correctives pouvant être mises en place et les modalités de conservations des pièces afférentes aux contrôles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cf.#281</li> <li>• Ces recommandations sont trop prescriptives et le formalisme attendu est difficilement applicable dans la réalité de nos organisations eu égard aux ressources que cela nécessite. Par ailleurs, la nature, l'étendue et le calendrier des contrôles doivent être adaptés aux situations et aux risques.</li> </ul>

## Partie II : Autres recommandations ayant suscité des observations de la part de l'IFACI

### a) Engagement de l'instance dirigeante

#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
25	<p>Le processus de recrutement et de nomination des cadres et des personnels les plus exposés inclut <b>la vérification de l'attachement à l'éthique des affaires</b></p> <p>Le respect des mesures de prévention de la corruption est pris en compte dans la fixation de leurs objectifs annuels et l'évaluation de leur performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On ne peut pas imposer aux entreprises de fixer certains objectifs annuels. Cet élément peut éventuellement être mentionné à titre d'exemple, mais ce ne peut pas être une recommandation.</li> <li>Il faudrait détailler ce que l'on entend par « vérification de l'attachement à l'éthique des affaires ».</li> </ul>
26	<p>En matière de politique commerciale, l'instance dirigeante s'assure que la politique d'octroi des remises commerciales, rabais et ristournes ne peut pas donner lieu à des pratiques corruptives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de raison de sortir ce point plutôt qu'un autre. L'instance dirigeante doit piloter l'ensemble du dispositif, mais il ne faut pas imposer une vigilance obligatoire sur ce point qui n'est pas à risque dans tous les secteurs d'activité.</li> <li>L'idée générale est que l'instance dirigeante s'assure que la société a bien défini sa politique présentant un risque élevé de corruption, même si cela ne figure pas à l'article 17.</li> </ul>
30	<p>La désignation du responsable de la fonction conformité peut faire l'objet d'une communication précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les missions confiées ;</li> <li>les éléments qui <b>garantissent l'indépendance</b> de la fonction conformité à travers</li> <li>son positionnement dans l'organigramme et les modalités d'accès à l'instance dirigeante, <b>au conseil d'administration et aux comités spécialisés qui en émanent ;</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le modèle COSO et les modèles servant de référence aux réglementations en matière de risque et de contrôle interne décrivent une organisation en 3 lignes de défense. Les services de la 2ème ligne, comme la conformité, dépendent de la direction générale. Seule la 3ème ligne (l'audit interne) voit son indépendance garantie, et a donc accès au conseil d'administration.</li> <li>Il n'y a pas de raison qu'un directeur de la conformité ait une garantie d'indépendance que n'ont pas les autres fonctions (DAF ou DRH par exemple), avec un accès au conseil. La loi ne mentionne pas la notion de directeur de la conformité, il paraît donc difficile de vouloir lui attribuer une indépendance et des pouvoirs extraordinaires dans le cadre de fonctionnement normal d'une entreprise.</li> </ul>
36	<p>Il est primordial que le responsable de la fonction conformité entretienne un lien direct et régulier avec l'instance dirigeante ainsi qu'avec le conseil d'administration ou ses comités spécialisés s'ils existent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cf. notre commentaire au #30</li> <li>Le conseil et ses comités ne peuvent pas « entretenir des relations privilégiées » avec toutes les fonctions importantes dans l'entreprise : s'il devenait obligatoire pour le conseil d'avoir ce type de lien avec le responsable conformité, il devrait aussi en avoir avec les responsable</li> </ul>



		<p>RH, Finance, Sécurité, SI, Environnement, etc... Par définition, le Conseil interagit avec la direction générale et, pour les questions ayant trait à la maîtrise des risques, avec l'audit interne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce point pourrait être proposé comme exemple de bonne pratique, mais il ne peut pas faire partie d'un référentiel d'évaluation du dispositif anti-corruption.</li> </ul>
37	<p>Le responsable de la fonction conformité doit être associé aux prises de décisions structurantes pour l'entreprise à la mise en œuvre des projets stratégiques, tels que, par exemple, les fusions-acquisitions, les investissements majeurs ou la prospection de nouveaux marchés, la constitution d'un partenariat, la commercialisation de nouveaux produits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela reviendrait à donner au responsable conformité un rôle disproportionné, bien supérieur à celui des autres fonctions de contrôle et de gestion des risques (directeur de l'audit, directeur des risques, du contrôle interne, de la sécurité, HSE, ...).</li> <li>• De plus, il ne paraît difficile d'imposer aux entreprises une liste d'intervenants obligatoires dans le processus de prise de décision.</li> <li>• Le texte pourrait juste prévoir que le dispositif anti-corruption doit couvrir l'ensemble des risques, y compris ceux liés aux décisions structurantes telles que (...).</li> </ul>

## b) Code de conduite

#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
99	<p>Le code de conduite a vocation à être rédigé ou mis à jour postérieurement à l'élaboration de la cartographie des risques de corruption de l'entreprise, dans la mesure où il décrit les comportements à proscrire à partir des risques spécifiques à l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fait de rajouter une liste de risques et comportements à proscrire rallonge le code de conduite. Si la même démarche est suivie pour tous les sujets abordés par le code de conduite, ce dernier risque de perdre en lisibilité. L'AFA devrait préciser la taille du livrable attendu.</li> <li>• La loi parlait d'illustrer le code de conduite avec des exemples, et non d'y faire l'inventaire des tous les risques ou comportements contraires à l'éthique.</li> </ul>
100	<p>Le code de conduite contient des dispositions sur les types de comportements à proscrire auxquels les collaborateurs sont susceptibles d'être confrontés du fait de l'activité de l'entreprise. <b>Une structuration en rubriques correspondant aux différents types de comportements à proscrire est encouragée.</b></p>	

### c) Formation et sensibilisation :

#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
128	Les personnels et cadres les plus exposés sont formés rapidement après leur prise de fonction. <b>Les formations sont régulièrement dispensées tout au long de l'exercice de leur fonction.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'AFA devrait préciser ce qui est attendu. Le point important est que les collaborateurs exposés soient conscients des risques et des contrôles prévus, le fait de leur faire suivre une formation anti-corruption tous les ans semble inutile à cet égard.</li> <li>• Sur ce point comme sur d'autres, les recommandations devraient être moins prescriptives quant aux moyens à utiliser, quitte à être plus directives sur les finalités visées. En l'occurrence, les entreprises doivent être en mesure de démontrer que le personnel exposé est bien conscient du cadre anti-corruption : c'est à elles de choisir les moyens à mettre en œuvre, et de s'assurer que la finalité est atteinte.</li> </ul>

### d) Dispositif d'alerte

#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
226	Lorsque les soupçons apparaissent suffisamment étayés, ce rapport est communiqué à l'instance dirigeante afin qu'elle décide des suites à donner.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans les grands groupes, cela risque de noyer l'instance dirigeante sous des informations sur des sujets à faibles enjeux. Une délégation à des niveaux intermédiaires devrait être possible dans les groupes d'une certaine taille.</li> </ul>
231 #1	Établissement d'une procédure formalisée qui prévoit notamment la <b>mise en place d'un comité intégrant des personnes qualifiées. Ce comité assure une prise de décision collégiale sur les suites à réserver aux alertes reçues.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises devraient rester libres de décider du processus de traitement des alertes. Le fait d'avoir un comité pourrait être mentionné à titre d'exemple, mais il n'y a pas de raison d'en faire une norme.</li> </ul>
231 #6	<b>Mise en place des contrôles de premier et second niveau sur la procédure d'alerte interne</b> et intégration du dispositif d'alerte (comme tous les autres outils du dispositif de prévention de la corruption) dans le plan de contrôle de l'audit interne au titre du contrôle de troisième niveau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en place de contrôles de deuxième niveau n'est pas prévue par la loi. Il faudrait s'en tenir au 8ème point de l'article 17.</li> <li>• De plus, le département en charge des alertes est souvent l'audit interne qui ne pourra donc pas s'auto auditer. Cela reviendrait à forcer les entreprises à utiliser des entreprises externes sur ce point.</li> </ul>

235	Dans le cas où l'instruction de l'alerte ne débouche sur aucune suite, les données à caractère personnel doivent être détruites ou anonymisées dans les deux mois suivants la clôture de l'instruction.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il faudrait clarifier comment prouver que l'enquête a été effectuée si l'on ne peut garder aucune preuve ni aucun élément permettant d'identifier les personnes concernées.</li> </ul>
-----	---	---

### e) Régime disciplinaire

#	Recommandations de l'agence (à destination des acteurs privés)	Observations de l'IFACI
275	Le recensement des sanctions disciplinaires prononcées à l'encontre des personnels de l'entité favorise le renforcement des mécanismes de maîtrise des risques d'atteintes à la probité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il risque d'y avoir un problème avec les règles RGPD ou similaires de certains pays, interdisant par exemple le stockage des données personnelles à l'étranger</li> <li>• Ce point devrait apparaître comme un exemple de bonne pratique, plus que comme un point dans un référentiel de contrôle</li> </ul>
277	La diffusion, sous un format garantissant la totale anonymisation, des sanctions disciplinaires peut être demandée par l'instance dirigeante, afin de rappeler la politique de tolérance zéro à l'égard de tout comportement contraire à l'intégrité et à la probité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il semble difficile de s'assurer de l'anonymisation complète de ces exemples, notamment dans les entreprises de taille moyenne. Ceci ne devrait donc pas être encouragé/imposé.</li> </ul>