

Sensibilisation à la corruption transnationale



CM LAW
68, Rue Marie Adelaide
L2128
Luxembourg

Sandra BIRTEL
Avocate à la Cour, Partner
Sandra.birtel@cmlaw.lu



PARTIE I

Définitions

La définition de la corruption

CORRUPTEUR -----corrompt----- CORROMPU

(donner, proposer)

corruption active



CORROMPU ← -----se laisse corrompre----- CORRUPTEUR

(accepter, solliciter)

corruption passive



LA CORRUPTION PUBLIQUE

Art. 246. Corruption passive d'agent public :

Sera puni de la réclusion de cinq à dix ans et d'une amende de 500 euros à 187.500 euros, le fait de proposer ou de donner, directement ou indirectement, à une personne, dépositaire ou agent de l'autorité ou de la force publiques, ou chargée d'une mission de service public, ou investie d'un mandat électif public, pour elle-même ou pour un tiers, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, ou d'en faire l'offre ou la promesse, pour obtenir d'elle:

- Soit qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat ou facilité par sa fonction, sa mission ou son mandat;
- Soit qu'elle abuse de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publiques des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable.

LA CORRUPTION PUBLIQUE

Art. 247. Corruption active d'agent public :

Sera puni de la réclusion de cinq à dix ans et d'une amende de 500 euros à 187.500 euros, le fait de proposer ou de donner, directement ou indirectement, à une personne, dépositaire ou agent de l'autorité ou de la force publiques, ou chargée d'une mission de service public, ou investie d'un mandat électif public, pour elle-même ou pour un tiers, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, ou d'en faire l'offre ou la promesse, pour obtenir d'elle:

- Soit qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat ou facilité par sa fonction, sa mission ou son mandat;
- Soit qu'elle abuse de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publiques des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable.

LA CORRUPTION PRIVEE

La corruption active dans le secteur privé article 310-1 du Code pénal:

« le fait, par quiconque, de proposer ou de donner directement ou par interposition de personnes, à une personne qui a la qualité d'administrateur ou de gérant d'une personne morale, de mandataire ou de préposé d'une personne morale ou physique, une offre, une promesse ou un avantage de toute nature, pour elle-même ou pour un tiers, pour faire ou s'abstenir de faire un acte de sa fonction ou facilité par sa fonction, à l'insu et sans l'autorisation, selon le cas, du conseil d'administration ou de l'assemblée générale, du mandant ou de l'employeur »

La corruption passive dans le secteur privé article 310 du Code pénal :

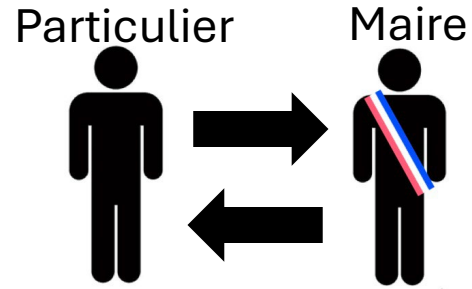
« le fait par une personne qui a la qualité d'administrateur ou de gérant d'une personne morale, de mandataire ou de préposé d'une personne morale ou physique, de solliciter ou d'accepter, directement ou par interposition de personnes, une offre, une promesse ou un avantage de toute nature, pour elle-même ou pour un tiers, pour faire ou s'abstenir de faire un acte de sa fonction ou facilité par sa fonction, à l'insu et sans l'autorisation, selon le cas, du conseil d'administration ou de l'assemblée générale, du mandant ou de l'employeur »

Les éléments constitutifs :

- **La qualité du corrompu** : toute personne dans le cadre de son travail ou de ses fonctions SAUF un agent public
- **Une action de l'auteur** : l'expression de la volonté de corrompre : proposer, solliciter, agréer...
- **A tout moment**
- **Pour lui ou pour autrui**
- **Directement ou indirectement**
- **Élément moral** = l'intention dans un but précis

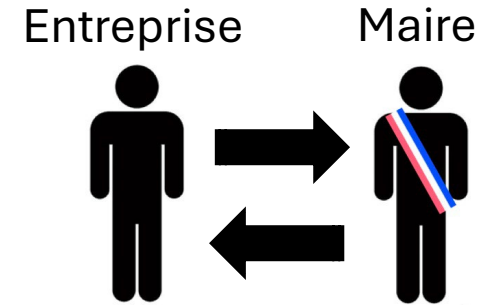
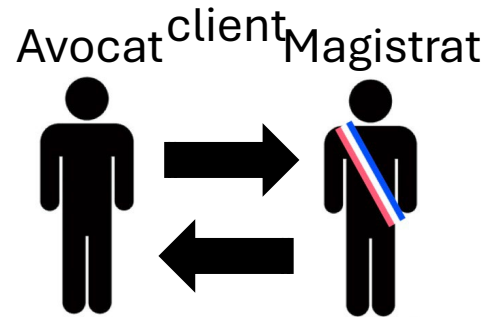


La corruption en quelques exemples :



Un particulier verse de l'argent à un maire pour obtenir un permis de construire

Un avocat offre des cadeaux à un magistrat pour obtenir une décision de justice favorable à son



Une entreprise embauche le proche d'un maire pour obtenir un marché public

PARTIE II

Quelques éléments
de contexte

Sources de la lutte contre la corruption



USA : FCPA / FEPA
UK : UKBA
Loi Sapin II
ISO37001
Convention de l'OCDE
Convention de Mérida



Convention de l'UE de 1997 : Corruption des fonctionnaires des communautés européennes et des Etats membres des communautés européennes
Convention pénale sur la corruption du Conseil de l'Europe de 1999
Décision-cadre du Conseil, du 22 juillet 2003, relative à la lutte contre la corruption dans le secteur privé.



Code pénal

243 et 244 concussion
245 Prise illégale d'intérêts
246 corruption passive publique + trafic d'influence
247 corruption active publique + trafic d'influence
248 + 249 les peines
310 et 310-1 pour la corruption privée

RGD 14 Mars 2022

Loi du 16 mai 2023

Lutte contre la corruption : Directive ?

Présentation initiale : mai 2023 par la Commission européenne

Objectif général : harmoniser les définitions, infractions et sanctions liées à la corruption dans l'UE

Finalités spécifiques :

- Combler les écarts juridiques entre États membres
- Renforcer la coopération transfrontière
- Protéger l'État de droit, l'économie et la confiance publique

Base juridique : Art. 83 & 67 TFUE (criminalité grave à dimension transfrontalière)

Lutte contre la corruption : Directive ?

Infractions harmonisées :

- Corruption active & passive (publique et privée)
- Abus de fonctions, détournement de fonds publics
- Enrichissement illicite, trafic d'influence
- Obstruction à la justice dans les affaires de corruption

Responsabilité des personnes morales :

- Entreprises tenues responsables en cas de défaut de supervision (**dispositif de prévention**)
- Sanctions dissuasives : amendes, exclusions des marchés publics

Peines minimales pour les personnes physiques :

- Jusqu'à **6 ans d'emprisonnement** selon la gravité

Compétence élargie des juridictions nationales :

- Y compris pour des actes commis à l'étranger dans certaines conditions

Lutte contre la corruption : Directive ?

Où en est-on ?

Faute d'accord entre les Etats, la situation est ralentie...

- L'Allemagne émet des réserves techniques et politiques, en raison de son opposition à certaines obligations contraignantes (prévention, reporting, stratégie nationale)
- L'Italie également, en raison de réformes internes visant à dépénaliser l'abus de pouvoirs

Et d'autres Etats...

26/03/2025

06/05/2025

16/06/2025

Lutte contre la corruption : La place du Luxembourg

Le Luxembourg se situe historiquement tout en haut de l'échelle de l'indice de perception de la corruption :

Mais...

90	Denmark
88	Finland
84	Singapore
83	New Zealand
81	Luxembourg
81	Norway
81	Switzerland
80	Sweden
78	Netherlands
77	Australia
77	Iceland
77	Ireland
76	Estonia
76	Uruguay
75	Canada
75	Germany
74	Hong Kong
72	Bhutan
72	Seychelles
71	Japan
71	United Kingdom
69	Belgium
68	Barbados

68	United Arab Emirates
67	Austria
67	France
67	Taiwan
65	Bahamas
65	United States
64	Israel
64	Korea, South
63	Chile
63	Lithuania
63	Saint Vincent and the Grenadines
62	Cabo Verde
60	Dominica
60	Slovenia
59	Latvia
59	Qatar
59	Saint Lucia
59	Saudi Arabia
58	Costa Rica
57	Botswana
57	Portugal
57	Rwanda
56	Cyprus

56	Czechia
56	Grenada
56	Spain
55	Fiji
55	Oman
54	Italy
53	Bahrain
53	Georgia
53	Poland
51	Mauritius
50	Malaysia
50	Vanuatu
49	Greece
49	Jordan
49	Namibia
49	Slovakia
47	Armenia
47	Croatia
46	Kuwait
46	Malta
46	Montenegro
46	Romania
45	Benin
45	Côte d'Ivoire

45	São Tomé and Príncipe 
45	Senegal
44	Jamaica
44	Kosovo
44	Timor-Leste
43	Bulgaria
43	China
43	Moldova
43	Solomon Islands
42	Albania
42	Ghana
41	Burkina Faso
41	Cuba
41	Hungary
41	South Africa
41	Tanzania
41	Trinidad and Tobago
40	Kazakhstan
40	North Macedonia
40	Suriname
40	Vietnam
39	Colombia
39	Guyana

Lutte contre la corruption : OCDE

Après sa visite en 2023, l'OCDE a publié un rapport courant mars 2024, contenant les nouvelles recommandations. Au total : 1/3 des recommandations ont été mises en œuvre, 1/3 l'ont été partiellement, 1/3 ne l'a pas été.

Globalement, le rapport soulève :

- Une mise en œuvre timide de l'infraction de corruption transnationale (nombre limité d'enquêtes, faible niveau des amendes, encourues, manque d'usage des instruments de coopération internationale)

Quelques recommandations:

- Développer une approche stratégique de lutte contre la corruption transnationale = plan de sensibilisation à la CAPE, transversal et trans-sectoriel
- Renforcer les efforts de sensibilisation auprès des agents publics luxembourgeois sur l'obligation de détection de l'infraction de CAPE,
- Poursuivre et d'intensifier à l'attention de la CRF, des autorités de contrôles et des professions assujetties les actions de sensibilisation aux risques de CAPE et de blanchiment de cette infraction

Lutte contre la corruption : OCDE

Après sa visite en 2023, l'OCDE a publié un rapport courant mars 2024, contenant les nouvelles recommandations.

Mais aussi :

Prendre des mesures concrètes pour encourager les entreprises, y compris les entreprises publiques, **à mettre au point et adopter des programmes ou mesures de contrôle interne, de déontologie et de conformité adéquats en vue de prévenir et de détecter la corruption transnationale**, en tenant compte du Guide de Bonnes Pratiques de l'OCDE, et encourager les organisations patronales et associations professionnelles dans leurs efforts pour inciter et aider les entreprises, en particulier les PME, à mettre au point ces programmes ou mesures.

PARTIE III

La CAPE, c'est quoi ?

La CAPE selon l'OCDE

Articles 1 et 2 de la convention de l'OCDE de 1997

L'infraction de corruption d'agents publics étrangers

1. Chaque Partie prend les mesures nécessaires pour que constitue une infraction pénale en vertu de sa loi le fait intentionnel, pour toute personne, d'offrir, de promettre ou d'octroyer un avantage indu pécuniaire ou autre, directement ou par des intermédiaires, à un agent public étranger, à son profit ou au profit d'un tiers, pour que cet agent agisse ou s'abstienne d'agir dans l'exécution de fonctions officielles, en vue d'obtenir ou conserver un marché ou un autre avantage indu dans le commerce international.
2. Chaque Partie prend les mesures nécessaires pour que constitue une infraction pénale le fait de se rendre complice d'un acte de corruption d'un agent public étranger, y compris par instigation, assistance ou autorisation. La tentative et le complot en vue de corrompre un agent public étranger devront constituer une infraction pénale dans la mesure où la tentative et le complot en vue de corrompre un agent public de cette Partie constituent une telle infraction.

La CAPE selon l'OCDE

L'article 4 de la convention nous amène des définitions plus précises.

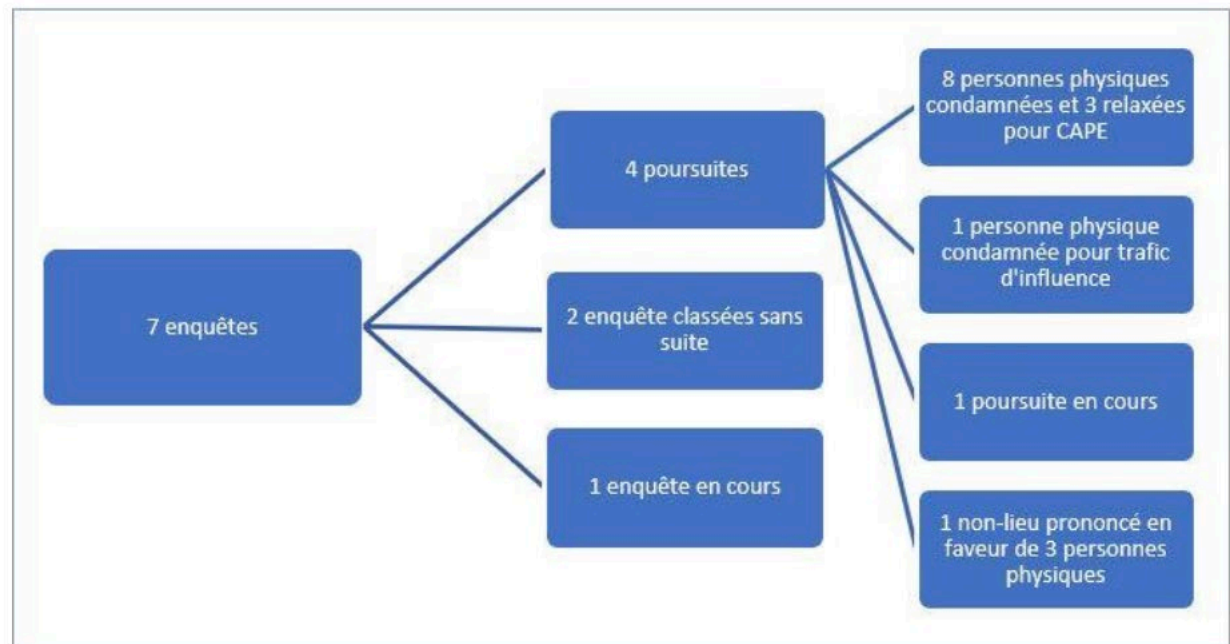
4. Aux fins de la présente Convention,
 - a) « agent public étranger » désigne toute personne qui détient un mandat législatif, administratif ou judiciaire dans un pays étranger, qu'elle ait été nommée ou élue, toute personne exerçant une fonction publique pour un pays étranger, y compris pour une entreprise ou un organisme publics et tout fonctionnaire ou agent d'une organisation internationale publique;
 - b) « pays étranger » comprend tous les niveaux et subdivisions d'administration, du niveau national au niveau local ;
 - c) « agir ou s'abstenir d'agir dans l'exécution de fonctions officielles » désigne toute utilisation qui est faite de la position officielle de l'agent public, que cette utilisation relève ou non des compétences conférées à cet agent.

La CAPE... Au Luxembourg

La CAPE, existe bien, elle est d'ailleurs prévue par l'article 252 du code pénal, mais...

Les examinateurs sont particulièrement préoccupés par le nombre limité d'enquêtes ainsi que le manque de poursuites de personnes morales du chef de CAPE depuis l'entrée en vigueur de la responsabilité pénale des entreprises au Luxembourg en 2010 et malgré les risques auxquels ces dernières sont exposées.

Graphique 2. Affaires de corruption transnationale au Luxembourg 1999-2023



La CAPE... Au Luxembourg

Pourtant, la corruption en elle-même, d’après le rapport de la CRF, est l’une des infractions les plus signalées !

A fortiori, les mesures de blocage en 2022 et 2023 :

Catégories d'infractions désignées	2022		2023	
	Montant (en EUR)	Nombre de blocages	Montant (en EUR)	Nombre de blocages
Autres	6 828 339,40 €	2	6 773 723,37 €	7
Fraude	6 490 947,16 €	56	1 759 609,06 €	86
Corruption	106 582 010,12 €	4	502 788 927,50 €	10
Blanchiment	11 591 210,61 €	11	23 095 030,76 €	12
Infractions fiscales pénales	47 889 555,02 €	11	27 218 847,05 €	11
Contrefaçon et piratage de produits	495 345,65 €	5	- €	0
Terrorisme et financement du terrorisme	- €	0	1 811 451,29 €	17
Traite des êtres humains et trafic illicite de migrants	- €	0	- €	0
Cybercriminalité	20 047,10 €	2	570,88 €	7
Trafic illicite de stupéfiants et de substances psychotropes	323 098,07 €	2	- €	0
Faux	- €	0	- €	1
Abus de marché	- €	0	- €	0
Évasion de sanctions	- €	0	45 958 887,91 €	2
Total	180 220 553,13 €	93	609 407 047,82 €	153

Les chiffres pour 2023 sont vraisemblablement hors norme, en raison de deux affaires où les montants bloqués ont été exceptionnellement élevés.

La CAPE... Quelques exemples concrets

Pétrole contre nourriture

Entre 1996 et 2003, un dispositif est mis en place par l'ONU pour permettre à l'Irak, sous embargo, de vendre du pétrole afin d'acheter des biens humanitaires essentiels...

En pratique, plusieurs entreprises occidentales, dont Total et Vitol ont versé des commissions occultes à des responsables irakiens pour obtenir des contrats d'achat de pétrole. Ces versements, nommés « surcharges » ou de « rétrocommissions », constituaient des avantages indus versés à des agents publics étrangers.

Les sociétés ont donc été poursuivies et condamnées en France. Les entreprises ont contesté cette condamnation en invoquant le principe de légalité des délits et des peines : selon elles, la loi française ne permettait pas de prévoir clairement qu'un acte de corruption commis envers des responsables étrangers, dans ce contexte particulier, pouvait être puni.

La CEDH a rejeté cet argument, estimant que la norme était suffisamment claire et que les entreprises pouvaient raisonnablement anticiper que leurs pratiques étaient illégales, notamment au regard des conventions internationales ratifiées par la France. Elle a ainsi confirmé que l'application de l'infraction à la corruption d'agents publics étrangers, même pour la première fois, ne violait pas la prévisibilité de la loi pénale.

La CAPE... Quelques exemples concrets

Suspicion de CAPE chez Thalès

Thales fait actuellement l'objet d'une enquête pour CAPE menée conjointement par le Parquet national financier (PNF) en France et le Serious Fraud Office (SFO) britannique.

L'affaire porte sur des soupçons de versements occultes réalisés dans le cadre de contrats d'armement conclus avec plusieurs États asiatiques, notamment en lien avec la vente d'équipements militaires et de systèmes de défense.

Des perquisitions ont été menées en juin 2024 dans les bureaux du groupe en France, en Espagne et aux Pays-Bas, à la recherche d'éléments relatifs à des flux financiers suspects et à de possibles intermédiaires utilisés pour verser des commissions illégales à des décideurs publics étrangers afin de faciliter l'obtention de marchés.

Les autorités soupçonnent que la société, directement ou par l'intermédiaire de filiales et de consultants locaux, aurait contourné les règles de conformité internationales pour maintenir son influence sur certains marchés stratégiques.

Thales nie toute implication illégale et affirme coopérer pleinement avec les enquêteurs.

La CAPE... Quelques exemples concrets

Exemple théorique

Une société luxembourgeoise spécialisée dans la cybersécurité souhaite s'implanter en Afrique du Nord.

Elle vise un contrat public de 1,2 million d'euros avec le ministère de l'Intérieur d'un pays partenaire pour sécuriser ses infrastructures informatiques.

Officiellement, la société présente une offre compétitive et respecte les standards de conformité. Mais pour "fluidifier" le dossier, son directeur commercial mandate un consultant local et ancien conseiller technique du ministère pour "faciliter la communication".

Le contrat de conseil prévoit 80 000 € d'honoraires, versés via une société basée à Dubaï. Quelques semaines plus tard, le contrat est attribué à la société luxembourgeoise... et l'argent du consultant, lui, est discrètement transféré vers un compte appartenant au frère du haut fonctionnaire ayant piloté l'appel d'offres.

Sur le papier, tout est propre : un service de conseil, un paiement justifié, un appel d'offres légal. En réalité, la société luxembourgeoise a indirectement rémunéré un agent public étranger (via un proche et un intermédiaire) pour obtenir un avantage commercial indu.

PARTIE IV

Et les risques ?

Les risques pesant sur les entreprises

- Le risque de réputation
 - Opinion publique
 - Société blacklistée
- Les risques financiers
 - Coût des investigations
 - Coût du moniteur (US ou AFA)
 - Dédommagement
 - Amende
- Les risques stratégiques
 - Due Diligence renforcée
 - Eviction des cadres
 - Programme de mise en conformité



Contexte et objet du FCPA

- Le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) est la loi américaine adoptée en 1977 qui interdit à toute entreprise ou personne relevant de la juridiction des États-Unis de verser ou promettre un avantage indu à un agent public étranger pour obtenir ou conserver un marché. Elle vise donc la corruption d'agents publics étrangers mais aussi, plus largement, la transparence comptable, en imposant aux sociétés cotées des obligations strictes de tenue de livres et de contrôles internes destinés à prévenir la dissimulation de paiements illicites. Ainsi une entreprise non américaine peut être poursuivie dès lors qu'un e-mail, une transaction bancaire ou une réunion liée aux faits a transité par les États-Unis. Les sanctions sont particulièrement lourdes : amendes pouvant atteindre plusieurs centaines de millions de dollars, interdiction de soumissionner aux marchés publics américains et poursuites pénales contre les dirigeants. Le FCPA est ainsi devenu le modèle mondial de la répression de la corruption transnationale, et inspire directement les dispositifs européens comme le FEPA au Luxembourg ou l'article 435-3 du Code pénal français.



Contexte et objet de la loi FEPA

- Le Foreign Extortion Prevention Act (FEPA) - 22 décembre 2024, intégré au « National Defense Authorization Act » (NDAA). Il vient compléter le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de 1977,
- le FCPA visait principalement les corrupteurs, le FEPA étend la portée de la législation en ciblant également les fonctionnaires étrangers qui demandent ou acceptent des pots-de-vin.
- amendes allant jusqu'à 250 000 USD ou le triple de la valeur du pot-de-vin, ainsi que des peines de prison allant jusqu'à 15 ans.
- le FEPA rend plus explicite la possibilité de cibler les fonctionnaires étrangers corrompus.
- un outil tactique dans l'arène géopolitique, notamment pour limiter l'influence économique de la Chine dans des zones à haut risque de corruption (Afrique, Asie).

Le FEPA consacre une approche extraterritoriale claire : il permet aux autorités américaines de poursuivre des agents publics étrangers s'ils sollicitent ou acceptent un pot-de-vin en lien avec une entreprise ayant un rattachement aux États-Unis.

UK Bribery Act

Le UK Bribery Act 2010 a une portée extraterritoriale très large : il s'applique aux faits commis au Royaume-Uni, et à toute entreprise ou personne ayant un lien étroit avec le Royaume-Uni, même si l'acte de corruption a eu lieu à l'étranger.

Une société étrangère peut être poursuivie au titre du Bribery Act dès lors qu'elle exerce une partie de son activité au Royaume-Uni (filiale, bureau de représentation, opérations commerciales).

Exemple :

Une société luxembourgeoise de gestion d'actifs organise régulièrement des roadshows à Londres et emploie un chargé de clientèle basé à Mayfair. Elle "exerce une activité" au Royaume-Uni.

Si un de ses représentants corrompt un investisseur étranger pour obtenir un mandat, la société pourrait être poursuivie au titre du Bribery Act.

Le UKBA dispose aussi d'une infraction spécifique pour l'échec à prévenir la corruption. Une maison mère étrangère peut être tenue responsable des agissements de ses employés ou partenaires à l'étranger, si elle n'a pas mis en place des mesures adéquates de prévention !



Bribery Act 2010

Loi SAPIN II

La loi Sapin II, adoptée en France en 2016, a également une portée extraterritoriale, mais plus encadrée.

Elle s'applique d'abord aux sociétés françaises, mais aussi à leurs filiales et filiales étrangères, dès lors que les faits de corruption publique ou privée, nationale ou étrangère ont été commis dans le cadre de leurs activités internationales.

→ Une entreprise française peut être poursuivie en France pour un acte de corruption commis à l'étranger, même si l'avantage indu a été versé à un agent public étranger ou via un intermédiaire local.

La loi a renforcé le pouvoir du Parquet national financier (PNF) et créé l'Agence française anticorruption (AFA), qui veille à la mise en œuvre de programmes internes de prévention.

Même si la portée extraterritoriale de Sapin II est moins absolue que celle du FCPA américain ou du UK Bribery Act, elle permet aux autorités françaises de sanctionner des faits commis à l'étranger lorsqu'ils impliquent une société française ou que la France est un point d'ancrage du dispositif corrupteur.



Lutte contre la corruption : Au Luxembourg

Conséquence :

Si l'agent ou intermédiaire commet un acte de corruption pour le bénéfice de la société, celle-ci peut être tenue responsable, sauf à démontrer avoir pris des mesures adéquates de prévention (due diligence, formation, contrat clair, etc.).

Cas 1 : Savoir ou devoir savoir

Responsabilité pleine et directe de la société. Le fait que la corruption ait lieu à l'étranger n'y change rien : les infractions de corruption actives ou passives commises à l'étranger sont sanctionnées si elles sont dans son intérêt.

Cas 2 : Ne pas savoir, mais n'avoir rien prévu

Responsabilité probable de la société par négligence dans la supervision.

Le fait de n'avoir aucun dispositif de contrôle peut être retenu comme une faute de direction.

Cas 2 : Ne pas savoir, mais avoir prévu

Défense de compliance : contrat d'agence avec clause anticorruption, formation du commercial, procédures internes de validation des commissions, audit régulier des tiers, exigence d'un reporting transparent.

PARTIE V

Et nous, on fait quoi ?

Comment prévenir la corruption ?

Quelles sont les actions à mettre en place ?

Une réponse vient directement à l'esprit de tous :

La Lutte Contre le Blanchiment et le Financement du Terrorisme.

Mais ce ne sont pas les seules possibilités... Et le Luxembourg fait tout son possible pour s'aligner et surtout s'améliorer :

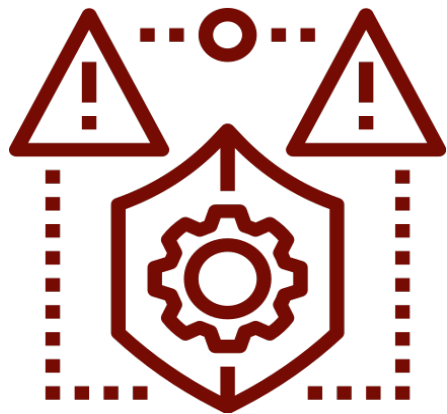
- Protection des lanceurs d'alertes ;
- L'introduction du système de jugements sur accords ;
- Une forte action de sensibilisation dans le secteur public ;
- Communication auprès des assujettis à la LCB-FT ;

→ Et donc, comment éviter que cela n'arrive ?

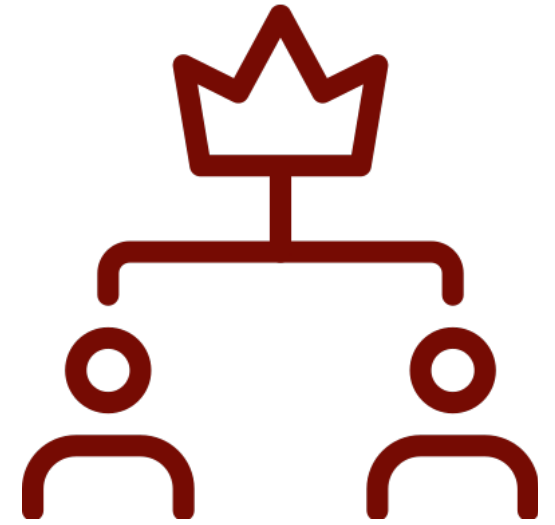
Comment prévenir la corruption ?

Quelles sont les actions à mettre en place ?

1. l'engagement des dirigeants au plus haut niveau;
2. l'évaluation des risques;
3. la mise en place d'un programme de conformité anticorruption;



4. le dispositif de contrôle;
5. La communication, la formation et le suivi du programme de conformité anticorruption;
6. la mise en place d'une politique de sanctions.

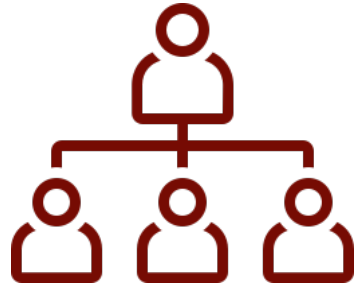


Mettre en place une politique de prévention

- 1 Sensibiliser sur la volonté de banir strictement tout comportement contraire à la réglementation: collaborateurs, tiers, partenaires, tout le monde
- 2 Former les collaborateurs ainsi que tous les individus concernés (direction, conformité, direction commerciale ..)
- 3 Elaborer des outils (procédures claires, guides de conduite, dispositifs d'alerte..) et en équiper tous les collaborateurs
- 4 Contrôler l'efficacité de la politique de prévention (contrôle interne + audit)
- 5 Définir, construire et déployer un programme de conformité

Une gouvernance adaptée

THE TONE FROM THE TOP = ENGAGEMENT DU PLUS HAUT DE LA HIERARCHIE.



Pour les plus grosses structures : instauration d'un Compliance Committee qui connaît parfaitement le programme de prévention de la corruption et le programme de conformité. Il doit avoir le pouvoir de saisir directement le board. Composé à Minima du CEO, du compliance officer et des directions éthiques et juridiques.

Des outils à mettre en place :

Un Code de conduite :

- 1 décliné les principes éthiques dans un document qui précise les comportements à adopter, on relie les obligations à la spécificité de l'entreprise = doit pouvoir être consulté par tout le monde

Un Manuel de référence :

- 2 détailler le cadre légal pour tous les pays en lien avec l'entreprise, à destination des cadres

Le Guide du collaborateur :

- 3 détailler la conduite à tenir face à des situations concrètes : document opérationnel pour les cadres opérationnels

La cartographie des risques

- Elle doit être **exhaustive** et **précise**
- Elle doit être **formalisée** et **accessible**
- Elle est **évolutive**

6 étapes dont on peut s'inspirer :

1. clarifier les rôles et les responsabilités dans l'élaboration, la mise en oeuvre et la mise à jour de la cartographie des risques ;
2. identifier les risques inhérents aux activités des organisations concernées ;
3. évaluer l'exposition aux risques de corruption ;
4. évaluer l'adéquation et l'efficacité des moyens visant à maîtriser ces risques ;
5. hiérarchiser et traiter les risques nets ;
6. formaliser la cartographie et la tenir à jour.

Principaux points à considérer

- la taille, la structure et l'autorité déléguée de prise de décision de l'organisme ;
- les lieux et secteurs dans lesquels l'organisme opère ou prévoit d'opérer ;
- la nature, l'échelle et la complexité des activités et des opérations de l'organisme ;
- le modèle économique de l'organisme ;
- les entités sur lesquelles l'organisme exerce un contrôle et les entités exerçant un contrôle sur l'organisme ;
- les partenaires commerciaux de l'organisme ;
- la nature et l'étendue des interactions avec les représentants publics ;
- les obligations et devoirs statutaires, réglementaires, contractuels et professionnels applicables.

1

Identifier les rôles et personnes clés

2

Identifier les risques de corruption selon l'implantation géographique

3

Lister les scénarios de corruption possibles

4

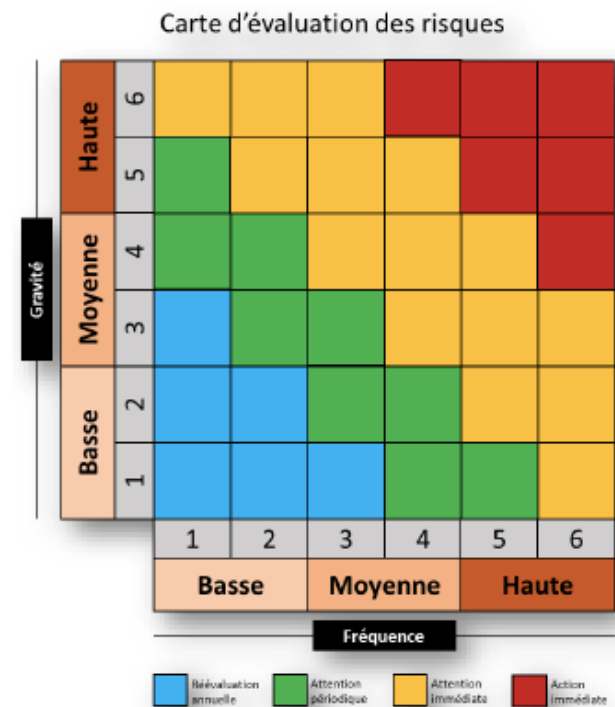
Evaluer les risques bruts = vulnérabilité de l'entreprise selon les sources et facteurs de risques

5

Evaluer les risques nets = en réduisant les risques bruts selon le niveau de maîtrise de risque

6

Hiérarchiser les risques nets : plan d'action



Altares. 4ème matinée de la compliance

Connaissance clients / tiers / fournisseurs

En 2017, Mondelez International a payé une amende de 13 M\$ pour ne pas avoir conduit de due-diligences suffisantes concernant l'un de ses agents commerciaux. Celui-ci avait corrompu des agents publics indiens en vue d'obtenir des licences et des autorisations pour la construction d'une usine de chocolat.

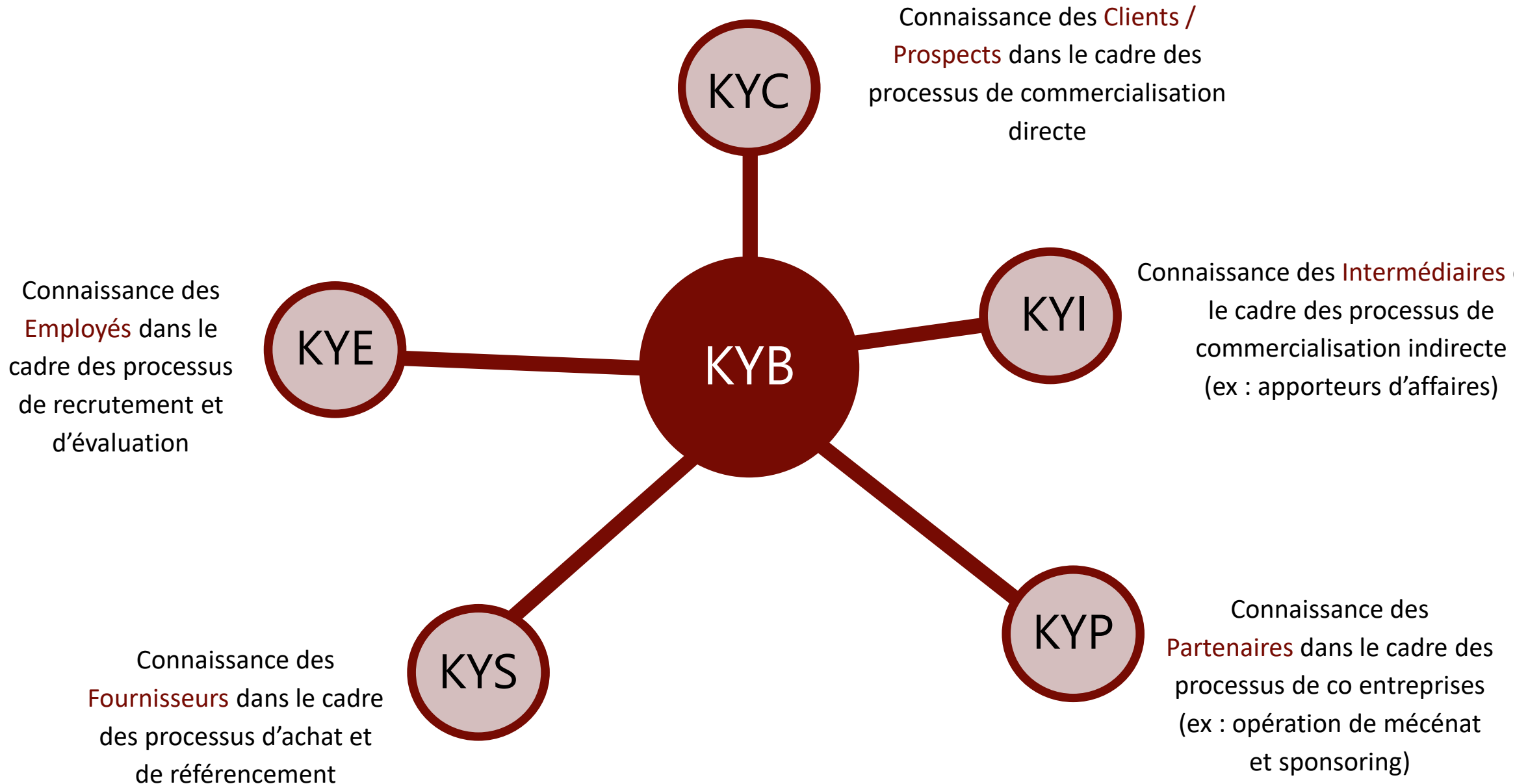


Entre 2000 et 2013,
75 % des affaires de corruption impliquaient des
paiements effectués par des intermédiaires.



L'entreprise est responsable du
comportement de ses
fournisseurs et de toute
personne qui travaille pour son
compte





Se doter de procédures efficaces

- Procédure paiement de facilitation

Petits paiements effectués pour s'assurer ou accélérer l'exécution d'une action alors même que le payeur est en droit d'obtenir (légalement) cette action sans paiement. Ces paiements sont interdits au R.-U. et en France, pas aux US. Les salariés doivent informer sans délai le responsable hiérarchique et le référent conformité de toute sollicitation pour un paiement de facilitation.



- Connaître la loi locale
- Respecter les procédures officielles et les exigences administratives
- Ajuster le calendrier pour tenir compte des retards
- Passer à un niveau supérieur en cas de blocage
- Réclamer une facture



- Prendre un risque de sécurité
- Refuser de payer face à des menaces
- Accepter des tarifs réduits non officiels
- Etre pressé
- Payer
- Payer en cash

Se doter de procédures efficaces

2. Procédure cadeaux

Il faut établir des **lignes directrices claires** sur ce qui est approprié.

Un cadeau doit : soutenir la réciprocité, être donné en toute transparence, être correctement enregistré dans les livres selon les règles comptables.



- Cadeau au nom de l'entreprise payé par elle ;
- Catalogue d'objets promotionnels (avec logo) ;
- Acheter le cadeau via bon de commande ;
- Le cadeau doit exprimer une attention plus qu'une valeur ;
- Le cadeau doit être offert ouvertement en transparence.



- Offrir pendant des négociations commerciales ;
- Demander des cadeaux ou accepter les sollicitations
- Offrir un cadeau contraire à la coutume ou à la réputation, quelque chose de trop intime ;
- Offrir de l'espèce ou un bon cadeau ;
- Offrir des commissions personnelles.

Pas plus de 3 cadeaux par an dont la valeur cumulée doit être inférieure à 200€

Se doter de procédures efficaces

3. Procédure règles d'hospitalité

Lorsque l'on invite quelqu'un il est nécessaire d'établir un agenda strict basé sur les seules raisons professionnelles du voyage



- Eviter les marques d'hospitalité trop coûteuses ;
- Définir les critères objectifs des marques d'hospitalité ;
- Participer aux événements auxquels on a invité ;
- Si on accepte une invitation on paie les frais connexes (voyage, hébergement ..) ;
- Informer la hiérarchie.



- Participer à des séminaires ou conventions où plus de 30 % du temps est dédié à des activités extra-professionnelles ;
- Inviter les conjoints ;
- Offrir des week-end ou des voyages.

Se doter de procédures efficaces

4. Procédure voyage

Lorsque l'on invite quelqu'un il est nécessaire d'établir un agenda strict basé sur les seules raisons professionnelles du voyage.



- Classe affaire que si niveau hiérarchique élevé ;
- On invite la société pas un individu ;
- On prépare un agenda strict ;
- Un voyage avec un vrai contenu professionnel.



- Financer un voyage en première classe ;
- Financer des voyages sollicités sans objectifs professionnels ;
- Financer le voyage du conjoint ;
- Financer les dépenses personnelles ou le temps supplémentaire.

Se doter de procédures efficaces

5. Procédure mécénat et sponsoring

C'est une forme de marketing mais c'est aussi une activité très risquée car elle peut cacher des avantages indus. Ces actions doivent être prévues dans un plan annuel et le budget doit être validé par la Direction Générale.



- Très bien choisir les organisations ;
- Préferer les organisations dont les comptes sont publics ;
- Vérifier l'utilisation des fonds.



- Donner des contributions à des individus ;
- Ne pas sponsoriser un événement suite à la suggestion d'un client ou d'un agent public ;
- Sponsoriser des événements créés par des sociétés avec lesquelles il y a des perspectives commerciales.

Il est nécessaire de vérifier que l'organisme réponde aux valeurs de l'entreprise

Se doter de procédures efficaces

6. Conflits d'intérêts

C'est une forme de marketing mais c'est aussi une activité très risquée car elle peut cacher des avantages indus. Ces actions doivent être prévues dans un plan annuel et le budget doit être validé par la Direction Générale.



- Faire connaître les relations familiales lorsqu'elles interagissent dans l'activité ;
- Offrir ou recevoir les avantages en présence de témoins ;
- Maximiser les validations collégiales ;
- Toujours par transparence.



- Utiliser des informations confidentielles ;
- Utiliser de l'influence pour privilégier une relation plutôt qu'une autre ;
- Sélectionner une personne selon les avantages qu'elle peut apporter.

Se doter de procédures efficaces



7. Procédure d'entrée en relation avec un tiers



Un contrat avec un intermédiaire engage la responsabilité pénale du dirigeant, de celui qui signe le contrat et de l'entreprise

Les bonnes pratiques :

- Justifier le recours à un agent, intermédiaire ou autres tiers ;
- Qualifier la pertinence de l'agent, intermédiaire et autres tiers ;
- S'assurer de l'intégrité du Prestataire de Service Externe : faire une due diligence ;
- Classer les tiers selon leurs risques ;
- Contractualiser les relations avec le PSE ;
- Rémunération du PSE selon les standards admis dans le secteur ;
- Contrôler l'activité effective de l'agent intermédiaire et autres tiers ;
- Auditer les comptes, vérifier la conformité ;
- Archiver, centraliser les documents relatifs à l'agent, intermédiaire et autres tiers.

Due Diligence :

- objet social ;
- pays d'enregistrement ;
- antécédents judiciaires ;
- compétences et parcours universitaire ;
- localisation dans des pays à risques ;
- publications ;
- ses clients, et relations d'affaires ;
- secteur d'activité, santé de l'activité ;
- actionnaires / dirigeants / UBO / PEP / changement d'actionnaires ;
- types d'activités.



Des questions ?

