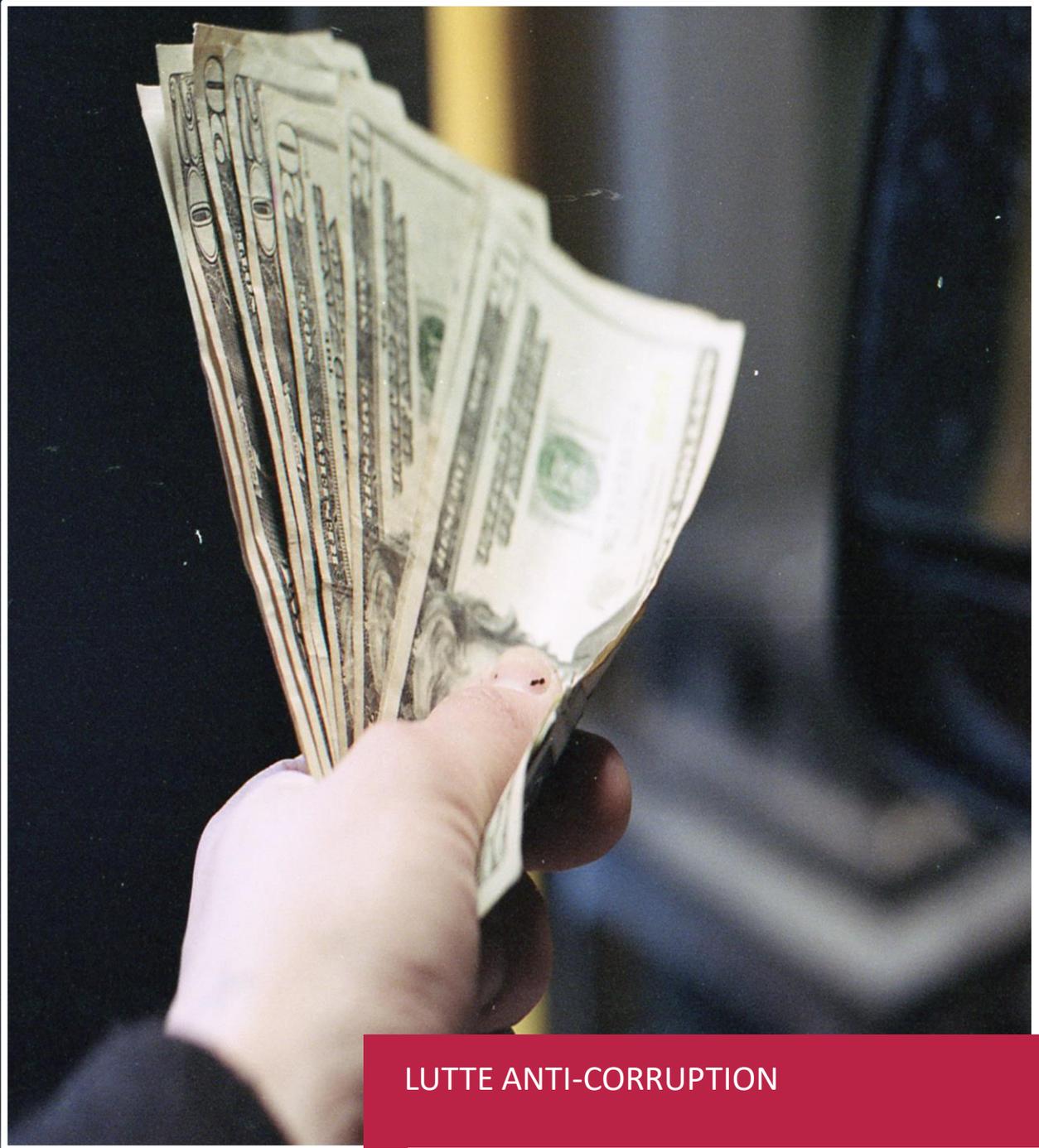


PARIS, MAI 2020



© <https://unsplash.com>

LUTTE ANTI-CORRUPTION

**QUELLE JUSTE MESURE
DES RISQUES ?**

exton
consulting

STRATEGY &
MANAGEMENT

EDITO

L'éthique prend une place de plus en plus importante dans les relations d'affaires, allant même dans certains cas jusqu'à devenir un critère de sélection discriminant dans la réussite de certaines affaires.

Il est temps d'avoir une juste mesure des risques de corruption et d'ajuster les dispositifs de maîtrise des risques correspondants, en amont ou en réponse aux audits diligents par l'Agence Française Anticorruption (AFA).

Pour répondre aux exigences de sécurité financière, les institutions financières ont fait des efforts importants ces dernières années pour adapter leurs dispositifs de mise en conformité des tiers (clients et intermédiaires).

L'évolution du cadre réglementaire en matière de lutte contre la corruption oblige à des efforts supplémentaires visant à détecter et prévenir les cas de corruption, ce qui implique notamment de :

- *Disposer d'une **cartographie à jour des risques de corruption***
- ***Renforcer les dispositifs de gestion des tiers** et pas seulement la gestion des **clients et intermédiaires** mais la gestion des relations avec les **fournisseurs, partenaires et employés***
- ***Mettre en place des actions de sensibilisation à grande échelle** des personnels impactés par les risques de corruption pour **faciliter l'ancrage de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques plus éthiques, dans le respect du code de conduite***

Les adaptations à prévoir pour mieux maîtriser les risques de corruption sont autant d'opportunités pour transformer les différentes dimensions des modèles opérationnels en place (processus de commercialisation directe ou indirecte, d'achat, de mise en place de partenariats, de recrutement,).



A travers cette lettre, Exton vous propose de partager ses convictions sur trois des huit piliers de la loi sapin II : la cartographie des risques, la gestion des tiers et les dispositifs de formation

SOMMAIRE

3 > 4

LES MULTIPLES FACETTES DU RISQUE DE CORRUPTION

5 > 6

UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES : POUR QUOI FAIRE?

7 > 11

DE LA NÉCESSITÉ DE RENFORCER LA GESTION DES TIERS

12 > 13

LE DEFI DE SENSIBILISER LES PERSONNELS IMPACTÉS

14 > 15

LES QUATRE LEVIERS D'UN PROGRAMME ANTI-CORRUPTION

Pour plus d'informations :
contactinfo@extonconsulting.com

1 | LES MULTIPLES FACETTES DU RISQUE DE CORRUPTION

CORRUPTION ET TRAFIC D'INFLUENCE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

DEUX PRINCIPALES FORMES DE CORRUPTION

La **corruption** est un délit vieux comme le monde. Elle est définie, et **proscrite, par le code pénal.**

« La corruption désigne le fait pour une personne investie d'une fonction déterminée (publique ou privée) de solliciter ou d'accepter un don ou un avantage quelconque en vue d'accomplir, ou de s'abstenir d'accomplir, un acte entrant dans le cadre de ses fonctions. **On distingue la corruption active** (fait de proposer le don ou l'avantage quelconque à la personne investie de la fonction déterminée) **de la corruption passive** (fait, pour la personne investie de la fonction déterminée, d'accepter le don ou l'avantage). »

Le **trafic d'influence** est un cas particulier de corruption où la contrepartie du don reçu consiste à « *abuser de son influence, réelle ou supposée, sur un tiers afin qu'il prenne une décision favorable.* »

DES CAS DE CORRUPTION MULTIPLES

Ainsi définie, la corruption peut survenir chaque fois qu'une personne physique – interne ou externe – est en situation de recevoir un « pot de vin » en contrepartie d'une action influant sur les relations de l'entreprise avec les différents tiers avec lesquels elle interagit (à son avantage ou à son détriment) :

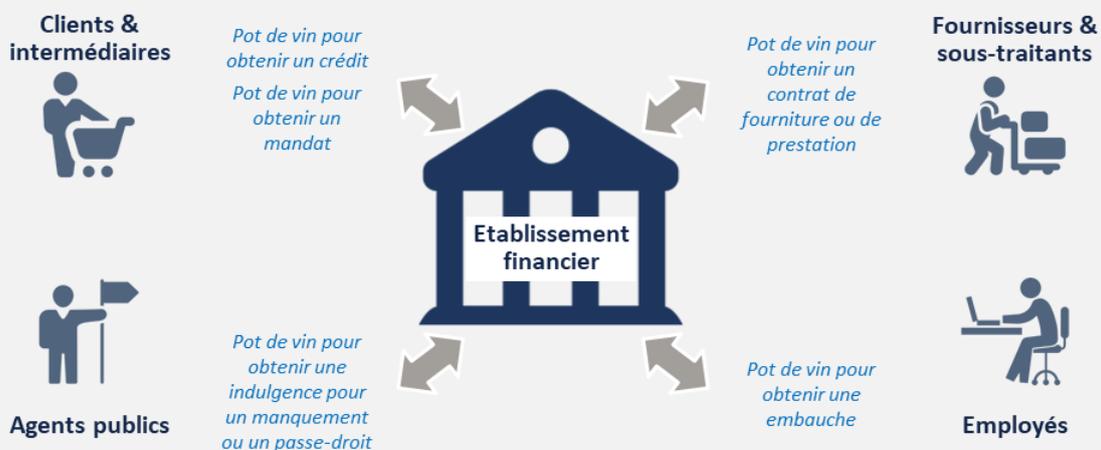
- **Corruption d'un employé par un fournisseur ou sous-traitant** qui propose un pot de vin pour obtenir un contrat de fourniture ou de prestation
- **Corruption au profit d'un candidat** pour obtenir une embauche en échange d'un cadeau au recruteur
- **Corruption par l'entreprise d'un agent public** pour obtenir une indulgence pour un manquement ou un passe-droit en échange d'une invitation
- **Corruption par l'entreprise du représentant d'un prospect** pour obtenir la signature d'un contrat
- **Corruption d'un intermédiaire** pour obtenir la signature d'un contrat avec un prospect
- **Corruption d'un employé par un client** pour obtenir un service, une remise ou des clauses favorables

Au-delà de ces cas impliquant directement l'entreprise, **certaines professions peuvent être instrumentalisées par des pratiques de corruption entre tiers** les plaçant potentiellement en situation de recel de faits de corruption et justifiant une exigence de vigilance :

- Banques à travers leur activité de teneur de compte ou de prêteurs
- Assureurs à travers leurs produits d'assurance-vie
- Agences immobilières ou marchands d'art...

Illustration de cas de corruption au sein des banques

Illustration de cas de corruption au sein des banques



Les pots de vin peuvent revêtir des formes multiples : espèces, cadeaux, avantages divers

UN NOUVEAU CADRE RÉGLEMENTAIRE OBLIGEANT A DETECTER ET PRÉVENIR LES CAS DE CORRUPTION

DES CONDAMNATIONS DE PLUS EN PLUS LOURDES

Tous les grands pays ont mis en place des dispositifs pénaux condamnant la corruption. Pour lutter efficacement contre la corruption émaillant la passation de grands contrats internationaux, ces dispositifs réglementaires sont en outre **de plus en plus souvent extraterritoriaux**, autorisant les autorités nationales à poursuivre des faits de corruption commis par des entreprises étrangères et hors de leur territoire :

- Aux USA : le Foreign Corrupt Practices Act depuis 1977
- Au Royaume Uni : le UK Bribery Act depuis 2011

Sur cette base, les condamnations se sont multipliées avec des montants d'amendes de plus en plus dissuasifs, illustrés ci-dessous par les montants acquittés par les entreprises européennes sanctionnées :

- Alstom 0,8 Md\$ (2014)
- Société Générale 1,2 Md\$ (2018)
- Ericsson 1 Md\$ (2019)
- Technip 0,3 Md\$ (2019)
- Airbus 3,6 Md€ (2020)
- Siemens (en cours)

A ces amendes s'ajoutent le plus souvent des obligations de **mise en œuvre de plans de prévention** destinés à garantir aux régulateurs que les dérives constatées ne se reproduiront plus.

UNE OBLIGATION DE PRÉVENTION ET DE DÉTECTION

Première à codifier une obligation de vigilance a priori, la France a promulgué en 2016 la loi Sapin II (complétant la loi de 1993), en vigueur depuis le 1^{er} juin 2017, qui innove :

- en créant une **obligation de prévention** de la corruption indépendamment de sa matérialisation
- en créant un **délit de trafic d'influence** d'agent public étranger avec une portée extraterritoriale
- en instaurant le **délit de non mise en place d'un programme de conformité**, passible de 1 M€ d'amende (pour la société) et de 2 ans d'emprisonnement (pour les dirigeants)
- en instaurant une possibilité de **convention judiciaire d'intérêt public** (pour éviter les poursuites pénales)
- en créant l'**Agence Française Anticorruption (AFA)**

Le champ d'application de la loi Sapin II :

- couvre toutes les grandes organisations (groupes) de **plus de 500 salariés ou 100 M€ de CA**
- formule des **exigences vis-à-vis de tous les tiers** en relation avec l'entreprise : clients, intermédiaires, fournisseurs, sous-traitants, employés

Toutes les grandes entreprises doivent donc mettre en place, et pouvoir justifier à l'AFA, un **dispositif complet de pilotage du risque de corruption** (cf. les huit piliers ci-dessous exigés par la loi Sapin II).

Un cadre réglementaire international reflétant la priorité publique de lutte contre la corruption

Principales lois anti-corruption



Les 8 exigences de la loi Sapin II

1. Code de conduite
2. Cartographie des risques
3. Dispositif d'alerte interne
4. Procédures d'évaluation de la situation des tiers
5. Procédures de contrôles comptables
6. Dispositif de formation
7. Régime disciplinaire
8. Dispositif de contrôle et évaluation interne

2 | UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES : POUR QUOI FAIRE?

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES PERMET DE FACTUALISER ET DE HIÉRARCHISER LES RISQUES

UNE CARTOGRAPHIE DÉDIÉE A LA MESURE DES RISQUES DE CORRUPTION

Pierre angulaire de l'approche de prévention imposée par la loi Sapin II, la **cartographie des risques permet d'analyser la maturité de l'entreprise face aux exigences de lutte contre la corruption.**

Cette cartographie est **complémentaire aux autres cartographies de risques** dédiées aux risques opérationnels ou aux risques de non-conformité (tels qu'on les trouve dans le domaine bancaire par exemple sous les noms de RCSA – Risk Control Self-Assessment et RA – Risk Assessment).

Comme les autres cartographies de risques, elle consiste à :

- **Identifier des scénarios** de risque potentiels
- **Evaluer** leur **fréquence** d'apparition et leur niveau **d'impact** (risque intrinsèque)
- Mesurer la qualité du **dispositif de maîtrise** du risque existant (gouvernance, processus et procédures, formation, contrôles,...)
- En déduire un niveau de **risque résiduel** (risque intrinsèque corrigé par l'effet du dispositif de maîtrise)
- Produire enfin un **plan d'action** destiné à réduire les risques résiduels jugés trop élevés
- Restituer sous forme de « **heatmap** » le croisement des risques intrinsèques et des dispositifs de maîtrise du risque

Risque intrinsèque	Très élevé	3	3	1	0
	Élevé	4	12	7	1
	Modéré	2	3	4	2
	Faible	1	4	3	0
		Fort	Satisf.	Insuffis.	Faible
Dispositif de maîtrise des risques					

les numéros dans la heatmap correspondent au nombre de scénarios de risque

Cette heatmap permet par exemple de repérer plusieurs cas de figure aux extrémités de la diagonale (cf. zones entourées ci-contre) :

- Certains scénarios de risque peuvent être jugés intrinsèquement très risqués alors que le dispositif de maîtrise du risque associé les rend finalement acceptables. C'est le cas par exemple de l'**octroi d'un crédit à un client non éligible** en échange d'un avantage indû. Les banques ont mis en place des dispositifs très complets de supervision des octrois (habilitation aux outils, processus 4 yeux, comités, contrôles) qui réduisent finalement très largement le risque résiduel.
- A l'inverse, certains scénarios jugés a priori faiblement risqués peuvent être à l'origine d'un risque résiduel élevé si le dispositif de maîtrise des risques est insuffisant. Cela peut-être le cas par exemple du risque de **divulcation d'informations confidentielles** en échange de pots de vin qui peut sembler a priori limité mais qu'il est très difficile de contrôler efficacement.

DES RISQUES CONCENTRÉS SUR UN PETIT NOMBRE D'ACTIVITÉS

Cet exercice de cartographie des risques conduit à **identifier les activités les plus sensibles** face au risque de corruption, active ou passive.

Certaines activités sont ainsi sensibles dans la mesure où leur nature même est porteuse de risques de corruption :

- Risque de corruption active par exemple pour la **négociation de gros mandats**, la **représentation d'intérêts** (lobbying), la **demande de licences ou permis** ou bien encore la **négociation de pénalités** suite à des infractions,
- Risque de corruption passive par exemple pour les **actes d'achat** ou les **octrois de prêts**.

D'autres activités sont sensibles en tant que potentielles couvertures de paiements de pots de vins, sans délimitation précise des limites à ne pas franchir :

- Les **cadeaux et invitations**
- Les **paiements de facilitation**
- Les opérations de **mécénat et sponsoring**

LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES PERMET D'ÉVALUER LES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE

DES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE DU RISQUE POUVANT PRENDRE PLUSIEURS FORMES

Plusieurs éléments peuvent contribuer à la maîtrise du risque :

1) Pour prévenir les errements

- La formalisation de **politiques, processus et procédures**
- La mise en place de **gouvernances et de reportings**
- L'exécution d'actions de **communication et de formation**

2) Pour détecter les errements

- La mise en œuvre de **contrôles**
- Le déploiement d'un dispositif de **lanceurs d'alerte**

3) Pour corriger les errements

- La formalisation d'un **plan d'action**
- Le **pilotage de l'exécution** du plan d'action

DES DISPOSITIFS VISANT IN FINE A FAIRE ADOPTER PAR LES COLLABORATEURS IMPACTÉS LES BONNES PRATIQUES ET COMPORTEMENTS

Les procédures permettent de préciser les **diligences obligatoires** à exécuter et de préciser les responsabilités opérationnelles :

- **Personnes autorisées** pour signer des contrats ou engager des dépenses
- Plus généralement, **personnes habilitées** à utiliser les outils opérationnels
- Exigences de **validation « quatre yeux »**

Ce **travail sur les procédures et sur les outils** qui les supportent est un élément essentiel de la mise en conformité, **notamment sur la gestion des tiers**.

Mais ni un code, ni des procédures ne sont jamais assez précis pour prévoir toutes les situations opérationnelles, qui recèlent souvent des « **zones grises** » où le jugement des acteurs est nécessaire. Il est donc indispensable de sensibiliser et former les populations impactées, non seulement sur les procédures à appliquer, mais au-delà sur les **comportements admissibles ou non**.

Cette sensibilisation doit toucher une très large population et s'appuyer sur l'examen de **cas concrets représentatifs** des situations rencontrées par les personnes impactées.

Des contrôles **a posteriori par échantillonnage** peuvent enfin renforcer les dispositifs en s'assurant du bon respect des procédures, voire des consignes plus informelles.

Des **contrôles comptables** sur les règlements, achats et notes de frais, s'y rajoutent pour faire la chasse aux paiements injustifiés ou aux fausses factures.

Enfin, la mise en place d'un dispositif efficace de **gestion des alertes** remontées par les collaborateurs (et la protection des lanceurs d'alertes) peut apporter une dernière contribution à la capacité à détecter les comportements déviants.

3 | LA NÉCESSITÉ DE RENFORCER LA GESTION DES TIERS

LA GESTION DES TIERS EST UN LEVIER INDISPENSABLE POUR LUTTER EFFICACEMENT CONTRE LA CORRUPTION

L'ÉVALUATION DES TIERS PERMET DE LIMITER LES RISQUES

En prenant un peu de recul par rapport au contrôle des activités sensibles, on peut chercher à identifier et à éviter les tiers avec lesquels la probabilité de survenance d'incidents de corruption est la plus forte.

A l'instar de la pratique classique pour le risque de crédit, il est en effet possible d'identifier des **facteurs de risque de corruption** présentés par les tiers :

- Antécédents de corruption (condamnations...),
- Réputation de comportements douteux dans les médias
- Rôle exposé au chantage ou aux pressions des représentants ou dirigeants
- Poursuite d'activités dans des pays ou des secteurs d'activité qui concentrent statistiquement le plus grand nombre de cas de corruption
- Attitude non coopérative dans la collecte de ces informations...

Un levier important consiste donc à mettre en place des contrôles et des diligences dans les **processus de**

référencement, de contractualisation et de surveillance des tiers avec lesquels l'entreprise est en relation d'affaire, de façon à collecter l'information nécessaire et à calculer un **score de risque**.

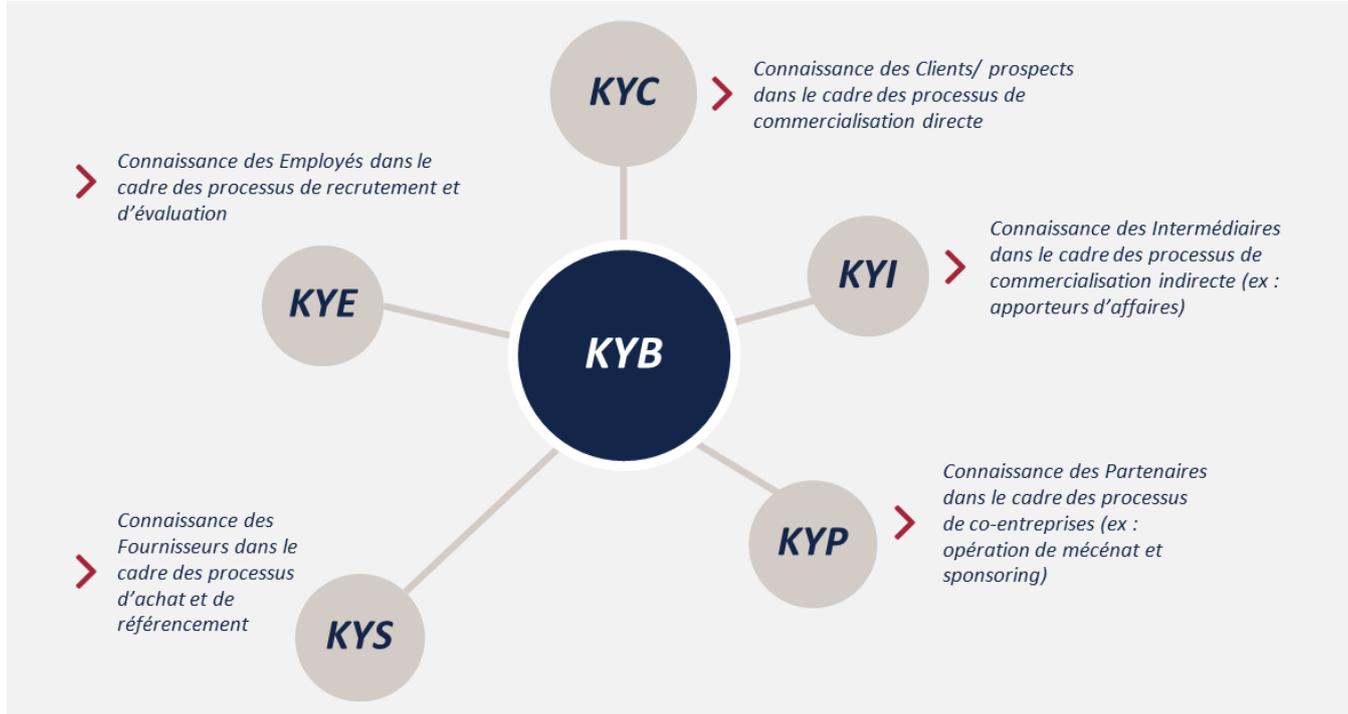
Ce score fournit ainsi un critère sur lequel asseoir des dispositifs formels de **décision d'entrée en relation** ou de poursuite / interruption des relations.

TOUS LES TYPES DE TIERS SONT CONCERNÉS

Le KYB (**Know Your Businesses**) est au cœur du dispositif de lutte contre la corruption. Il se décline en fonction des processus impactés selon plusieurs variantes. Selon les types de tiers, on parle de processus de **KYC** ou Know Your Customer, **KYS** ou Know Your Supplier, **KYI** ou Know Your Intermediary, **KYP** ou Know Your Partner et **KYE** ou Know Your Employee.

Dans nombre de cas, **les processus de gestion des tiers sont trop informels ou trop peu outillés** pour permettre un tel scoring et une prise de décision efficace. **L'enjeu est donc de compléter ou de mettre en place et outiller des processus de gestion des tiers.**

Illustration des types de tiers dont il est nécessaire de revoir les dispositifs



LA GESTION DE CERTAINS TIERS DANS LES SERVICES FINANCIERS S'ADOSSE À DES DISPOSITIFS DÉJÀ DÉPLOYÉS DANS LE CADRE DE L'ANTI BLANCHIMENT

LES CLIENTS ET INTERMÉDIAIRES FONT L'OBJET DE DISPOSITIFS AU TITRE DE LA SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Dans les services financiers, les différentes catégories de tiers ne présentent pas les mêmes enjeux. Comme dans toutes les activités BtoC, **les clients se distinguent par une volumétrie beaucoup plus importante** que toutes les autres catégories de tiers. La conciliation avec les enjeux de maîtrise des coûts administratifs dans les réseaux et de fluidité des parcours clients est donc particulièrement délicate.

Fort heureusement, dans les services financiers (et autres assujettis aux exigences anti-blanchiment tels que les professions de l'immobilier), **la connaissance des clients et des intermédiaires fait déjà l'objet de dispositifs élaborés au titre des exigences de sécurité financière :**

- Vérification d'identité des personnes physiques (PP) et morales (PM)
- Recherche des bénéficiaires effectifs des PM
- Filtrage par rapport aux listes de sanctions internationales et embargos (PP et PM)
- Filtrage par rapport aux listes de personnes politiquement exposées (PP)
- Recherche dans les médias d'informations négatives liées au blanchiment (PP et PM)
- Évaluation d'un score de risque anti-blanchiment,
- Enregistrement des informations sur les clients et intermédiaires
- Processus formalisé de validation des entrées en relation
- Surveillance permanente et revue périodique.

LA LUTTE ANTI-CORRUPTION OBLIGE À COMPLÉTER LE DISPOSITIF DE SÉCURITÉ FINANCIÈRE

Tous ces dispositifs sont également essentiels pour la lutte contre la corruption : ils doivent donc être complétés en tant que de besoin.

Il faut en outre les compléter par des diligences visant à identifier des **facteurs de risque complémentaires propres à la lutte contre la corruption :**

- Liens avec les pays ou secteurs économiques à fort risque de corruption
- Recherche d'informations négatives liées à la corruption
- Liens avec des acteurs ou décideurs publics
- Existence de mandats de représentation conférés aux intermédiaires
- Évaluation d'un score de risque anti-corruption,
- Enrichissement des informations enregistrées sur les clients et intermédiaires
- Clauses contractuelles engageant le tiers à collaborer dans la lutte contre la corruption
- Existence de règles éthiques (ex : code de conduite)

La connaissance des autres tiers, et notamment des Fournisseurs, ne bénéficie pas de cet acquis de la lutte anti-blanchiment. **Des efforts importants sont donc à prévoir pour créer des dispositifs dédiés (cf. focus sur la gestion des fournisseurs page suivante)**

Comparaison des exigences Sécurité Financière (LCB-FT) et Anti-Corruption (ABC)

	Clients	Intermédiaires	Fournisseurs	Employés
Vérif. Identité & recherche BE	ABC / LCB-FT	ABC / LCB-FT	ABC	ABC
Filtrages Sanction & Embargo et PPE	ABC / LCB-FT	ABC / LCB-FT	ABC	ABC
Info neg. et scoring LAB	LCB-FT	LCB-FT		
Info neg. et scoring LCC	ABC	ABC	ABC	ABC
Clauses contractuelles	ABC / LCB-FT	ABC / LCB-FT	ABC	
Surveillance comptes	LCB-FT			

ABC : Antibribery and Corruption (Lutte Contre la Corruption)
 LCB-FT : Lutte Contre le Blanchiment et Financement du Terrorisme

FOCUS SUR LA GESTION DES FOURNISSEURS

LA CONNAISSANCE DES FOURNISSEURS EST ESSENTIELLE A LA FONCTION ACHAT

Les directions achat sont de plus en plus enclines à entretenir des relations d'affaires durables avec leurs fournisseurs comme en témoigne par exemple les chartes achat responsable au sein desquelles le risque de corruption est une partie intégrante.

L'amélioration de la connaissance des Fournisseurs par une approche KYS répond directement aux **priorités des fonctions Achat** et peut apporter des **bénéfices business tangibles** à l'entreprise :

- **Réduction des risques** d'amende et de réputation (c'est l'objectif premier du KYS),
- Constitution d'une **base de connaissance** de qualité contrôlée **sur les Fournisseurs**, exploitable à des fins de pilotage de l'écosystème de l'entreprise,
- Formalisation des **processus décisionnels d'achat** et de contractualisation intégrant des règles et critères business,
- **Amélioration de l'expérience des Fournisseurs** dans leur relation avec l'entreprise, grâce aux mesures d'automatisation et d'optimisation de l'usage des canaux mises en œuvre pour faciliter l'exécution des diligences.

La connaissance des Fournisseurs au service des priorités des fonctions Achat

Les enjeux de la fonction Achat



Tendances observées en 2019

➤ L'objectif de réduction des coûts repart très légèrement à la hausse et reste le premier objectif pour la grande majorité des Directions des Achats en 2019

➤ Parmi les méthodes de réduction de coût, on observe la montée en puissance des réductions de coût par augmentation du ratio qualité / prix (ex : ajustement des spécifications techniques,...)

➤ Parmi les actions spécifiques envisagées par les Directions des Achats en 2019, la gestion des risques fournisseurs reste une préoccupation forte

➤ Les Directions des Achats restent attentives à l'éthique des affaires

Source : Etude AgileBuyer &CNA – Tendances et priorités des Départements Achats en 2019

LA MISE EN CONFORMITÉ DES ACHATS AUX EXIGENCES ANTI-CORRUPTION EST UNE OPPORTUNITÉ DE TRANSFORMATION DES MODES DE FONCTIONNEMENT EXISTANTS

La mise en place d'un KYS anti-corruption repose principalement sur les étapes suivantes :

- Dénombrement et qualification du portefeuille de fournisseurs (détermination des critères d'une approche par les risques),
- Identification des informations nouvelles à collecter,
- Identification des nouveaux processus à formaliser ou des nouvelles diligences à intégrer aux processus déjà formalisés,
- Mise à jour des contrats-types ou création de **clausiers anti-corruption** à intégrer aux contrats,
- **Conduite du changement** auprès des acheteurs.

L'importance des évolutions à mettre en œuvre dépend de la situation de départ. Toutes les entreprises ne partent pas de la même situation en termes d'achats lorsqu'il s'agit de mettre en place un KYS.

Nous avons observé deux types de situations différentes :

- Le cas où l'entreprise dispose au départ d'un processus d'achat et des outils centralisés
- Le cas où l'entreprise dispose au départ d'un processus d'achat peu formalisé et outillé. Dans ce cas, la connaissance des fournisseurs est réduite au minimum requis pour tenir une comptabilité fournisseurs et régler les factures, la connaissance fournisseurs n'étant pas réalisée à l'entrée en relation mais au moment de la facturation

DES RÉFLEXIONS SUR LA MUTUALISATION DES OUTILS ET TRAITEMENTS KYS SONT EN COURS

L'évolution du cadre réglementaire en matière de gestion des tiers exige des entreprises qu'elles fassent évoluer leurs dispositifs de connaissance fournisseur, créant ainsi un nouveau champ de coopération interbancaire possible. Au sein du secteur bancaire, plusieurs établissements réfléchissent sur la mutualisation de leurs outils et traitements KYS.

Trois types d'objectifs pourraient être visés dans le cadre d'une initiative de place en matière de KYS :

- > **Etudier les opportunités de standardisation et/ou de mise en commun** des moyens d'identification et de contrôles des fournisseurs (taux de fournisseurs communs, outils identiques, pratiques similaires, ...)
- > **Identifier la cible de collaboration interbancaire** en matière de KYS (bénéfices, modèle opérationnel, contraintes éventuelles, ...)
- > **Définir un portefeuille d'initiatives à conduire en commun**, pour tester la viabilité et mettre en œuvre un nouveau modèle opérationnel

Exemple de deux modèles de coopération interbancaire potentiels en matière de KYS

	 Modèle 1 Standardisation des outils KYS	 Modèle 2 Mutualisation des traitements KYS
Descriptif	Les banques utilisent les mêmes outils pour réaliser leurs KYS (référentiels fournisseurs, bases de données externes, outils de criblage PEP / sanctions / embargos / negative news,...)	Les banques ont recours à un opérateur KYS* qui joue le rôle d'intermédiaire entre les fournisseurs et les départements achats des groupes bancaires
Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> + Niveau de standardisation important des outils et données + Fluidification des échanges avec les fournisseurs : homogénéisation des formats d'échange + Réduction des coûts sur les SI communs (ex : centralisation des achats des licences,...) 	<ul style="list-style-type: none"> + Partage des coûts de traitement entre banques (collecte et contrôle des données et documents) + Fluidification des échanges avec les fournisseurs : un point d'entrée unique pour les banques et leurs fournisseurs + Focus et repositionnement des banques sur le risque fournisseur plutôt que sur la collecte + Délégation éventuelle du choix d'outils à l'opérateur KYS
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance technologique (situation de quasi monopole de certains éditeurs) - Optimisation limitée de la charge opérationnelle des équipes internes 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés potentielles d'alignement de la gouvernance et du partage de la valeur - Risque de dépendance à l'opérateur <p><small>*plusieurs modalités de délégation de service possibles</small></p>

La mutualisation des outils et/ou traitements KYS peut apporter à court terme des bénéfices en matière de maîtrise des coûts :

- La lourdeur de l'investissement informatique nécessaire pour référencer les fournisseurs et supporter les diligences anti-corruption conduit naturellement à rechercher une **réponse mutualisée** au niveau Groupe voire à un niveau inter-entreprises.
- Cette mutualisation, dans laquelle les directions des achats ont un rôle clé à jouer, peut porter sur le choix d'un outillage commun ou de fournisseurs communs d'informations mais aussi sur leur mise en œuvre au sein d'un **centre de service partagé**.

Néanmoins, le niveau de mutualisation dépend des types d'achat réalisés, selon qu'il s'agit d'achats de production, qui sont directement incorporés aux produits et services vendus par l'entreprise ou bien d'achats de type **frais généraux** qui n'y concourent qu'indirectement. Dans les services financiers, les achats de production sont l'exception, réservés à certaines activités comme les assurances ou les activités immobilières. Le potentiel de mutualisation est nécessairement limité.

LES RÉFLEXIONS SUR LA MUTUALISATION KYC POURRAIENT S'ÉTENDRE A PLUS LONG TERME AUX AUTRES TIERS PERSONNES MORALES

La mutualisation autour du KYC pourrait aussi s'étendre, à plus long terme, à **l'ensemble des tiers** en relation avec l'entreprise qui partagent désormais des cadres très voisins d'exigences de connaissance des tiers. Nombre d'entreprises réfléchissent à la mise en place d'un **référentiel commun de tous les Tiers personnes morales**, à des outils de filtrage et de scoring ou à l'acquisition de données auprès de prestataires externes pour un usage partagé pour tous les tiers.

Parmi les freins observés, nous pouvons noter que :

- **Les différents types de tiers « appartiennent » à des services différents qui ne sont pas habitués à travailler ensemble.** Par exemple, les processus de référencement de la direction des achats sont complètement séparés des processus KYC des directions business, au point qu'un tiers qui est à la fois client et fournisseur n'est en général même pas reconnu dans son double rôle.
- **Chaque service a déjà commencé à s'équiper en privilégiant une intégration du référentiel avec ses processus propres.** Par exemple, les données sur les fournisseurs ne sont souvent enregistrées qu'au sein d'outils spécialisés de support aux processus de référencement et d'achats sans rapport avec les clients et les outils de KYC.
- **La proximité des besoins d'informations n'est pas évidente hors conformité.** On ne gère pas les mêmes informations sur un client (contacts, produits détenus, projets, rentabilité, risque de crédit...) que sur un fournisseur (qualité, risque opérationnel, IBAN, conditions de paiement...).

Néanmoins, une mutualisation des informations d'identification des tiers et diligences associées pour répondre aux différentes réglementations est possible si l'on en croit les solutions proposées par des acteurs spécialisés dans la fourniture d'informations et leur traitement sur les Personnes Morales (ex : Altares Dun&Bradstreet, Bureau Van Dijk, ...). Nous observons d'ailleurs plusieurs initiatives de partage d'informations sur les Personnes Morales dans le domaine du KYC (cf. article Exton « *Quand le KYC partagé des Personnes Morales devient une réalité* »).

ÉCHANGE
avec

Altares
Dun&Bradstreet

altares



Laurent Luce
Senior Product Marketing Manager,
Compliance and Security

Quels sont les nouveaux besoins clients et tendances que vous percevez sur la mise en conformité des Personnes Morales ?

Rappelons d'abord les besoins historiques de la mise en conformité des personnes morales. **La 1ère étape est de bien identifier le tiers.** Avec plusieurs millions d'entreprises dans le monde, cette étape consiste à identifier l'entreprise que vous souhaitez analyser. Les écueils d'homonymies ou de raisons sociales différentes du nom d'usage sont courants et augurent des erreurs et une perte de temps considérable. Par ailleurs, **le screening (ou criblage) est une pratique maintenant répandue**, ici, l'entité est exposée aux listes de sanctions et à la presse négative.

Mais depuis quelques temps, nous identifions des nouveaux besoins :

- D'abord, le marché souhaite qualifier la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La loi Potier l'impose, mais au-delà de la loi, **l'éthique est ou va devenir un indicateur de la conformité.**
- Nous voyons également que **le risque pays et des activités** du tiers sont pris en compte, notamment pour les entités qui ont une activité principale et secondaire.
- Enfin, les solutions aujourd'hui proposent pour la plupart des rapports de conformité et des scores prêts à l'emploi ce qui est parfait pour commencer, mais nous voyons maintenant des clients qui souhaitent **ajuster un indicateur** comme par exemple le poids des Personnes Associées (RCA) dans l'indicateur de PEP, ou encore qui souhaitent ajouter aux indicateurs classiques leurs **propres indicateurs établis via des données internes.**

En quoi votre offre répond aux enjeux de la lutte contre la corruption ?

Que ce soit sur le marché Banques & Assurances ou encore le marché Corporate (loi Sapin2 notamment), **nous avons pris le parti de scinder la donnée et l'usage.**

- La donnée est évidemment primordiale et nous nous adossons au réseau Dun&Bradstreet permettant d'identifier plus de 360 millions d'entreprises et plus de 100 millions de bénéficiaires effectifs ainsi que tous les dirigeants et actionnaires. Par ailleurs, des partenaires techniques contribuent à l'affinage des données.
- Quant à l'usage, nous respectons les pratiques du marché que ce soit en mode fichier ou API, nos solutions de conformité s'adaptent aux clients. **Ce que nous voyons, ce sont des besoins de solutions prêt à l'emploi, avec le chargement en masse de tiers, un lancement de processus de conformité en un clic, ou encore un moteur de gestion de faux positifs qui réduit 90% des lignes identifiées.** Le besoin aujourd'hui est de pouvoir lancer une Due Diligence sur 5 000, 10 000, 20 000 tiers et plus en quelques minutes et de pouvoir transmettre aux équipes métiers un avis sur l'intégrité et l'honorabilité du tiers.

4 | LE DEFI DE SENSIBILISER LES PERSONNELS IMPACTÉS

DES BESOINS DE FORMATION TRÈS VARIÉS

LA MISE EN ŒUVRE DES EXIGENCES EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION PRÉSENTE DES IMPACTS DE NATURE TRÈS VARIÉE :

Les impacts sont de différentes natures, au-delà des impacts classiques sur les processus et les outils, les collaborateurs sont confrontés à des **impacts d'ordre culturel et comportemental**.

La lutte contre la corruption implique d'adopter de nouvelles habitudes et des nouvelles postures face aux clients, aux Tiers en général, mais également entre collègues.

La sensibilisation des collaborateurs est essentielle pour leur donner les clés :

- d'une part d'**identifier et de détecter** les situations de tentative de corruption et de trafic d'influence,
- d'autre part d'être en mesure de savoir comment **réagir**, quel comportement adopter et de **documenter** la décision.

La limite entre un acte bienveillant et une tentative de corruption peut être mince. Il est donc essentiel de former les collaborateurs à **distinguer les zones grises** : des actes qui peuvent paraître *a priori* anodins peuvent relever de la corruption, idem pour des pratiques de tous les jours, dite conventionnelles, qui sont intégrées dans les mœurs.

La sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs est donc essentielle.

PLUSIEURS ACTIONS DE SENSIBILISATION PERMETTENT D'ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS EXPOSÉS AUX RISQUES DE CORRUPTION

Tous les collaborateurs ne sont pas exposés aux risques de corruption avec la même intensité, les actions de sensibilisation et de formation doivent donc être adaptées pour :

- Les **collaborateurs les plus exposés**
- Les **collaborateurs exposés** (mais ne faisant pas partie des plus exposés)
- Tous les **autres collaborateurs**

Les **collaborateurs les plus exposés** sont, par exemple, les **collaborateurs des instances dirigeantes**, qui de par leur

position **engagent l'entreprise**, contrôlent et valident les travaux de leurs équipes et doivent en cela faire preuve d'exemplarité. Il s'agira de **les former en priorité**. Les **collaborateurs des directions Achats**, qui ont l'autorité suffisante pour valider des montants importants au nom de l'entreprise, les collaborateurs des directions d'activité sensibles (ex. ressources humaines, sponsoring, fusions acquisitions, ...) ainsi que **les collaborateurs ayant des fonctions commerciales soit avec des clients risqués soit avec des clients dans des zones géographiques sensibles** sont également des collaborateurs fortement exposés aux risques de corruption.

Les **collaborateurs exposés** sont notamment les collaborateurs qui peuvent être **en relation directe avec des Tiers, qui disposent d'un pouvoir de décision ou qui ont la capacité d'influencer une décision** (ex. souscription d'un contrat avec un Tiers, appel d'offres, ...). Également les **collaborateurs en lien avec des PPE (Personnel Politiquement Exposé)/SPO (Senior Public Officer)**

Selon le niveau d'exposition du collaborateur un dispositif de sensibilisation et de formation doit être mis en place :

- Une formation dédiée aux personnels les plus exposés
- Une formation ajustée aux personnels dits impactés par le risque de corruption mais ne faisant pas partie des personnels les plus exposés
- Une formation obligatoire, pour tous les collaborateurs, distribuée en e-learning (comme c'est le cas sur les autres réglementations)

Ces dispositifs de formation permettent de rendre les nouvelles règles opérantes, cependant, **des processus de run doivent être mis en place pour que ces actions de formation perdurent dans le temps**.

Il s'agit non seulement de tenir compte des nouveaux collaborateurs à former (nouveaux entrants, mobilité de poste), des modifications possibles de la réglementation, mais il s'agit également de s'assurer de l'ancrage des nouvelles pratiques en faisant des « piqûres de rappel » aux collaborateurs.

A titre d'exemple l'e-learning destiné à tous les collaborateurs doit être dispensé régulièrement, par exemple tous les 2 ans (selon la réglementation).

UN PROGRAMME DANS LE PROGRAMME POUR PILOTER LA FORMATION

LES ACTIONS DE SENSIBILISATION PERSONNALISÉES PAR POPULATION IMPACTÉE PERMETTENT D'AUGMENTER L'ADHÉSION DES COLLABORATEURS AUX CHANGEMENTS DE PRATIQUES

Pour changer les comportements, la formation des collaborateurs ne peut pas se limiter à un résumé de la loi Sapin II, à de grandes définitions, ou encore à des exemples de cas de corruption qui ont fait la une des journaux mais qui sont pour autant très loin du quotidien des collaborateurs.

Pour que les collaborateurs changent leurs pratiques, ils doivent d'une part se sentir concernés, et d'autre part, appréhender les risques qu'ils encourent à titre personnel. La formation des collaborateurs doit donc se baser sur des **cas concrets** de cas de tentative de corruption, de tentative de trafic d'influence ou encore de conflits d'intérêts, qu'ils pourraient tout à fait rencontrer dans le quotidien de leur métier :

- Invitation par un prestataire au restaurant en échange d'un cadeau ;
- Recrutement d'un collaborateur ayant un lien avec un client dans le but de développer sa relation d'affaire ;
- Accord d'un crédit à un prospect non éligible en échange d'un avantage indu ; ...

Il est nécessaire de **s'appuyer sur des situations vécues** par les collaborateurs afin de les faire réagir, d'ouvrir les débats et *in fine* **qu'ils trouvent par eux-mêmes les clés pour y faire face**. Les clés peuvent être des « **mots pour le dire** », des **verbatim**, qui doivent **s'adapter à la personnalité et à l'expérience du collaborateur**. Certains collaborateurs auront naturellement l'aplomb nécessaire pour « dire non » à une tentative de corruption, pour d'autres, par exemple des nouveaux arrivants moins expérimentés, cela pourra être plus difficile.

LA MISE EN ŒUVRE DE CE PLAN DE SENSIBILISATION NÉCESSITE UNE ORGANISATION ET UNE PLANIFICATION RIGOUREUSE

A minima **plusieurs centaines, voire plusieurs milliers** de collaborateurs sont exposés aux risques de corruption au sein d'une entreprise. Le caractère réglementaire de la formation des collaborateurs à la lutte contre la corruption rend le **dispositif obligatoire** pour tous ces collaborateurs exposés : **le suivi et la traçabilité de ces formations est donc essentiel**.

Pour respecter des délais souvent serrés imposés par les régulateurs et au vu des effectifs concernés, un **déploiement des formations par démultiplication** (ou cascade) doit être envisagé. Ceci implique notamment de s'appuyer sur la ligne managériale, qui se doit d'être exemplaire, pour former l'ensemble des collaborateurs concernés.

Souvent plus réticents aux formations dites « réglementaires » tout l'enjeu est de démontrer aux collaborateurs qu'il ne s'agit pas ici de freiner, voire d'interdire de développer des relations d'affaires mais de le faire avec plus de transparence et d'honnêteté. Une **co-animation des formations avec le métier et la conformité** peut permettre aux collaborateurs de mieux appréhender la formation.

Un accompagnement réussi de toute la population concernée, dans un délai maîtrisé, passe par **l'investissement et la mobilisation de plusieurs personnes** et nécessite donc une **planification précise**, et ce également pour assurer l'ancrage dans le temps car **les comportements peuvent être longs à changer**.

Exemples d'impacts par type de population et de situations de corruption possibles

Directeurs commerciaux

- Nouveaux processus de validation et d'évaluation du risque des relations
- Nouveaux outils de collecte des données, de recensement des Tiers, ...

Managers commerciaux

- Changement de culture : plus de transparence, de vigilance, ... à adopter dans la gestion de ses relations d'affaires
- Exemplarité, impulsion managériale

Conseillers de clientèle

- Nouveaux comportements, nouvelles habitudes à adopter : se poser les bonnes questions
- Déclaration des cadeaux, événements et invitations reçus par ses relations



Repas d'affaires - Invitation d'un client fidèle à dîner dans un restaurant étoilé avec son épouse pour le féliciter de sa réélection au poste de député



Droit d'alerte - Demande insistante d'un manager de procéder au dépôt d'espèces d'un client important malgré l'inconnu sur la provenance des fonds



Dons caritatifs - Promesse d'un conseiller municipal de vous retenir dans un appel d'offre lancé par sa municipalité pour le financement de la rénovation d'une école en échange d'un don pour l'association sportive locale qu'il préside

5 | LES QUATRE LEVIERS D'UN PROGRAMME ANTI-CORRUPTION

TRANSFORMER LE MODÈLE OPÉRATIONNEL DE GESTION DES TIERS

1



La mise en place des nouveaux processus de connaissance des tiers passe d'abord par une transformation de toutes les dimensions du modèle opérationnel :

- Publication des nouvelles **normes** reflétant les exigences de gestion des Tiers
- Formalisation ou renforcement des **procédures** encadrant dans chaque entité les activités sensibles et la gestion des tiers
- Mise en place de **points de contrôles** dédiés
- Développement ou enrichissement de **référentiels** permettant d'enregistrer la connaissance des tiers
- Développement ou enrichissement de **bases documentaires** permettant d'enregistrer les documents et preuves associés aux diligences opérées sur les Tiers (qui seront notamment exigés par l'AFA) ainsi que les contrats
- Développement ou enrichissement d'outils de **workflow** permettant d'automatiser et de fluidifier les nouvelles procédures internes et avec les tiers

REMÉDIER LE STOCK DE TIERS CONSTITUÉ ANTÉRIEUREMENT

2



Un programme anti-corruption ne s'arrête pas à la mise en conformité des nouveaux processus de vigilance. Il doit être complété par un traitement rétroactif du stock de tiers constitué avant la mise en place du nouveau dispositif :

- **Recensement des tiers** concernés et qualification des données disponibles les concernant : référentiel unique, multiples fichiers ou dossiers papier, qualité des données permettant l'identification sans doublon et la mesure du risque (dont les montants et dates de fin des contrats)
- **Définition d'une stratégie de remédiation** compte tenu des informations disponibles et du besoin d'adaptation éventuelle du dispositif de gestion des flux pour traiter le stock (mobilisation de ressources, recours à des partenaires, outil de pilotage dédié...)
- **Exécution** de la remédiation et **contrôle qualité** du stock remédié.

CHANGER LA CULTURE ET LES COMPORTEMENTS

3



L'atteinte des objectifs de sensibilisation et de changement de comportements passe par un plan de formation massif :

- Les personnels exposés représentent plus de la moitié des effectifs,
- La pédagogie de changement des comportements nécessite le recours à un mix de moyens : e-learning de sensibilisation, sessions présentielles d'analyse de cas pratiques, quizz de vérification

L'organisation de ce plan dans une grande entreprise nécessite la démultiplication par des relais eux-mêmes formés et motivés.

Pour toucher toute la population impactée dans un délai raisonnable, une planification très rigoureuse des actions de sensibilisation et formation est nécessaire.

PILOTER LE PROGRAMME ET SECURISER LE PASSAGE EN RUN

4



Une fois les risques identifiés et priorisés, les actions visant à leur mitigation et à la mise en conformité doivent être orchestrées au sein d'un programme de façon à piloter la cohérence de leur mise en œuvre et leur bon ordonnancement à travers les diverses entités de l'entreprise.

Les clés de ce pilotage sont celles de tout grand programme de transformation ayant une dimension réglementaire (et donc des délais contraints) :

- Evaluation permanente des risques et anticipation
- Planification détaillée des démarches et consolidation des planning pour gérer les adhérences et le respect des échéances
- Mise en place de tableaux de bord de suivi d'exécution
- Activation de circuits courts de décision à travers des instances orientées action
- Préparation au passage en run

Une offre Exton dédiée pour accompagner les Métiers et la Fonction conformité dans l'appropriation des nouvelles réglementations et l'optimisation de leurs modes de fonctionnement.

1 UNE OFFRE DÉDIÉE AUTOUR DE 4 PILIERS



ORGANISATION ET EFFICACITÉ DES ACTIVITÉS CONFORMITÉ



REPORTING ET MONITORING DES RISQUES ET DE L'ACTIVITÉ



ACCOMPAGNEMENT DES PROGRAMMES RÉGLEMENTAIRES



REFONTE DES PARCOURS «COMPLIANCE BY DESIGN»

2 POUR ADRESSER LES DOMAINES DE CONFORMITÉ auprès des business units et/ou des fonctions



SÉCURITÉ FINANCIÈRE
(Connaissance client, KYC, AML, ...)



PROTECTION CLIENTÈLE
(MIF, IDD, PRIIPS, ...)



ETHIQUE
(Anti-corruption code de conduite, ...)



TRANSPARENCE FISCALE



PROTECTION DES DONNÉES



INTÉGRITÉ DE MARCHÉ

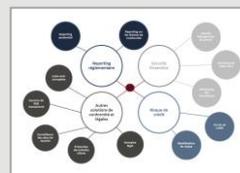
3 UN POSITIONNEMENT DIFFÉRENCIANT



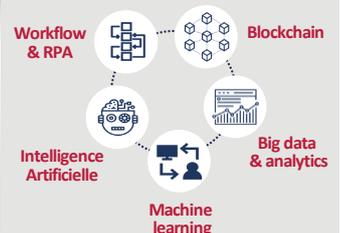
Notre excellente connaissance des métiers de la Banque et de l'Assurance nous confère un positionnement à part dans la transformation des activités Conformité.

4 AU CŒUR DE L'ÉCOSYSTÈME FINTECH - REGTECH

UNE IMPLICATION FORTE AU PLUS PRÈS DE L'ÉCOSYSTÈME



UNE BONNE CONNAISSANCE DES LEVIERS DIGITAUX



Julie MAHÉRAULT
ASSOCIÉE

j.maherault@extonconsulting.com
06.82.42.49.67



Claire ROCHE
SENIOR CONSULTANTE

c.roche@extonconsulting.com
07.60.87.09.91



Ava MARTIN
CONSULTANTE

a.martin@extonconsulting.com
06.99.42.61.13

exton
consulting

STRATEGY &
MANAGEMENT

21-25 Rue Balzac, 75008 PARIS
www.extonconsulting.com

Paris • Milan • Munich • Barcelone