

E 25

Préparation à l'ISO 37001 version 2016

Objectif

1 Démarche anticorruption

- 1.1 Historique
- 1.2 Bénéfices
- 1.3 Étapes

2 Normes, définitions, livres

- 2.1 Normes
- 2.2 Définitions
- 2.3 Livres

3 Approche processus

- 3.1 Types de processus
- 3.2 Cartographie
- 3.3 Approche processus

4 Contexte

- 4.1 Enjeux
- 4.2 Parties prenantes
- 4.3 Domaine d'application
- 4.4 SMAC
- 4.5 Risques de corruption

5 Leadership

- 5.1 Leadership
- 5.2 Politique
- 5.3 Rôles

6 Planification

- 6.1 Actions
- 6.2 Objectifs

7 Support

- 7.1 Ressources
- 7.2 Compétences
- 7.3 Sensibilisation
- 7.4 Communication
- 7.5 Documentation

8 Réalisation

- 8.1 Planification
- 8.2 Diligences raisonnables
- 8.3 Moyens financiers
- 8.4 Moyens non financiers
- 8.5 Moyens anticorruption
- 8.6 Engagements
- 8.7 Cadeaux et avantages
- 8.8 Inadéquation des moyens
- 8.9 Signalement des inquiétudes
- 8.10 Enquête et traitement

9 Performances

- 9.1 Inspection
- 9.2 Audit interne
- 9.3 Revue de direction
- 9.4 Revue de la fonction

10 Amélioration

- 10.1 Non-conformité
- 10.2 Amélioration continue

Annexes

Objectif du module : Préparation à la mise en place, la certification, le maintien et l'amélioration de votre système de management anticorruption (ISO 37001) pour pouvoir :

- comprendre et identifier la corruption
- prévenir, détecter et lutter contre la corruption
- respecter la réglementation anticorruption

1 Démarche anticorruption

1.1 Historique

Ceux qui remplissent envers la cité quelque fonction doivent la remplir sans recevoir aucun cadeau. Platon

La corruption est un phénomène connu depuis l'Antiquité.

La corruption est un fléau mondial, pour preuve, l'[étude](#) du Parlement européen de 2016 qui confirme que le coût annuel de la corruption représente près de 5 % du PIB mondial.

Les conséquences de la corruption sont toujours néfastes. Quelques exemples :

- poursuite pénale
- mauvaise réputation
- amende significative
- concurrence déloyale
- pauvreté aggravée
- obstacle aux investissements
- répartition inégale des richesses
- coût des produits et des services augmenté
- incertitude dans les transactions commerciales
- obstruction du fonctionnement équitable des marchés

Selon Transparency International la [liste](#) des dix chefs d'État les plus corrompus est menée par Mohamed Suharto qui aurait détourné entre 15 et 35 milliards de dollars.

L'indice de perception de la corruption (IPC) publié en 2021 par Transparency International couvre 180 pays et territoires. Selon cette [étude](#) le pays le plus corrompu est la Somalie (180e place). Le moins corrompu est la Nouvelle-Zélande. La France est classée 22e.

La loi [FCPA](#) (*Foreign Corrupt Practices Act* - Loi sur les pratiques de corruption à l'étranger) est votée en 1977. C'est une loi fédérale américaine avec un énorme pouvoir d'extraterritorialité pour lutter contre la corruption des fonctionnaires à l'étranger voulant obtenir un avantage commercial.

Les [quarante recommandations du GAFI](#) (Groupe d'Action Financière sur le blanchiment de capitaux) datent de 1989.

La loi française [n° 93-122](#) du 29 janvier 1993 est relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques.

Le plan anticorruption de la Banque Mondiale ([Combattre le cancer de la corruption](#)) date de 1996.

Les [Règles](#) de conduite pour combattre l'extorsion de fonds et les pots de vins de la CCI (Chambre de Commerce Internationale) ont été publiées en 1997 et depuis sont révisées.

La première édition de la norme [SA8000](#) (Responsabilité Sociale) est publiée en 1997.

Les Vingt principes directeurs pour la lutte contre la corruption ([Résolution \(97\) 24](#)) sont élaborés par le [GRECO](#) (Groupe d'États contre la corruption) en 1997.

La [Convention](#) de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) contre la corruption d'agents publics étrangers est signée en 1997.

Deux conventions GRECO sont apparues en 1999 :

- Convention pénale sur la corruption ([STE 173](#))
- Convention civile sur la corruption ([STE 174](#))

La [convention](#) sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales des pays membres de l'OCDE est entrée en vigueur en 1999.

La Recommandation sur les codes de conduite pour les agents publics ([Recommandation n° R \(2000\) 10](#)) de GRECO date de 2000.

La Recommandation sur les règles communes contre la corruption dans le financement des partis politiques et des campagnes électorales ([Recommandation Rec\(2003\)4](#)) de GRECO est publiée en 2003.

Le Protocole additionnel à la Convention pénale sur la corruption ([STE 191](#)) de GRECO est apparu en 2003.

Le Pacte Mondial, référentiel volontaire de responsabilité sociétale des entreprises a inclus un [10ème principe](#) contre la corruption (« Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin. »), ONU, 2004, cf. § 7.3.

En 2004 l'ONU adopte la [Convention](#) des Nations Unies contre la corruption.

Les [principes anticorruption](#) du PACI (*Partnership Against Corruption Initiative* - Initiative de partenariat contre la corruption) datent de 2004.

La loi n° [2007-1598](#) relative à la lutte contre la corruption est adoptée en 2007.

La norme [ISO 26000](#) (Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale) est publiée en 2010.

L'adoption en 2011 de la norme britannique [BS 10500](#) Système de management anticorruption a servi de base pour la création et la publication de la norme [ISO 37001](#) (Systèmes de management anticorruption — Exigences et recommandations de mise en œuvre) en 2016.

La loi du 9 décembre 2016 dite « [Sapin 2](#) », relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique oblige les entreprises de plus de 500 salariés et un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros de lutter contre la corruption.

L'[Avis](#) relatif aux recommandations de l'Agence française anticorruption pour prévenir et détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêts, de détournement de fonds publics et de favoritisme est publié au Journal Officiel, 12/01/2021.



Une entreprise opérant à l'international se trouve souvent exposée aux lois de plusieurs pays.

La corruption peut prendre diverses formes. Quelques exemples de situations à risques (de corruption) :

- enveloppe (sous la table)
- cadeau :
 - billet de spectacle
 - billet d'événement sportif
 - alcool
 - parfum
- voyage touristique (présenté comme voyage d'affaires)
- paiement déguisé :
 - facture (trop élevée)
 - frais de consultant (non indispensable)
 - commission de tierce partie (non nécessaire)
- paiement de facilitation :
 - sortie de douane (express)
 - obtention de visa ou permis (express)
- hospitalité :
 - visite touristique offerte
 - hôtel offert
 - invitation à une réception mondaine
- offre d'emploi :
 - embaucher un parent (sans concours)
 - embaucher un ami (et recevoir une faveur)
- service gratuit en échange de promesse alléchante
- frais de déplacement (excessifs)
- donation (incluse dans le contrat)
- frais de scolarité offerts
- acceptation de produits de qualité médiocre en contrepartie d'un profit personnel
- surfacturation (liquidation d'un stock de marchandises désuètes au prix du marché à l'aide d'un complice)
- tentatives de contournement de recours à un appel d'offres (privilégier un seul fournisseur)
- appels d'offres ne prenant pas en compte la compétence technique des candidats
- achats inutiles
- spécifications ambiguës
- commandes successives auprès du même fournisseur sans appel d'offres
- appel d'offres avec délai non réaliste (trop court)

Les causes de la corruption sont diverses et variées :

- mauvaise gouvernance générale
- absence de politique anticorruption
- institutions peu respectées
- salaires faibles (pauvreté)
- culture administrative au rabais
- conflit d'intérêts dissimulé

1.2 Bénéfices

La valeur de l'entreprise découle de ses performances, et ses bénéfices sont la conséquence de notre vision à long terme. Bernard Arnault

La norme ISO 37001 (Systèmes de management anticorruption – Exigences et recommandations de mise en œuvre) est générique car elle s'applique au système de management de toute entreprise, sans aucune contrainte relative à la taille, l'activité ou le type. C'est une norme volontaire internationale qui permet la certification par un organisme accrédité (de certification).

L'audit tierce partie (par un organisme de certification) a pour finalité de vérifier si les exigences de la norme ISO 37001 sont respectées. Ce n'est en aucun cas de chercher l'existence ou non de corruption.

La norme aide à prévenir, détecter et traiter efficacement tout risque de corruption.

Un système de management anticorruption (SMAC) mis en place soutient la lutte quotidienne contre les affirmations (excuses) de ce genre :

- je ne savais pas que c'était défendu
- je ne me suis pas rendu compte que c'était si grave
- mais c'est du gagnant-gagnant !
- si je ne le fais pas, quelqu'un d'autre le fera
- mais ici tout le monde fait comme ça !
- la seule façon de rester sur le marché est de payer des pots-de-vin
- mais cela va nous faire perdre le contrat !
- j'étais vraiment mal à l'aise avec les sommes d'argent que je recevais
- ce n'est pas du tout facile de dépenser de grosses sommes d'argent sans vous faire remarquer

Bénéfices attendus de la mise en place d'un (SMAC) ISO 37001 :

- les risques de corruption sont identifiés et traités
- amélioration de la confiance des parties prenantes
- consolidation de la crédibilité et de la réputation de l'entreprise
- établissement d'une culture d'intégrité et de communication transparente
- obtention d'un avantage concurrentiel
- réduction des coûts
- prérequis pour appels d'offres publics des marchés sensibles
- prévention des conflits d'intérêts
- personnel sensibilisé, consulté, motivé et fier
- opportunités d'amélioration suite à la détection de mauvaises pratiques
- bonnes pratiques valorisées de prévention de la corruption
- satisfaction des parties prenantes renforcée
- prévention du risque juridique et pénal
- protection du patrimoine de l'entreprise
- réduction des surprises opérationnelles
- meilleurs résultats économiques suite à la réduction de pertes financières

Quelques facteurs incontournables pour le succès de la mise en place du SMAC :

- principaux risques de corruption identifiés
- politique anticorruption promue et respectée
- évaluation de chaque nouveau client
- sélection et qualification de tous les fournisseurs
- sensibilisation de l'ensemble du personnel à la prévention de la corruption
- procédure d'alerte vivante
- conduite régulières de diligences raisonnables

- processus de recrutement efficace
- moyens de contrôle appliqués raisonnablement

1.3 Étapes

Une démarche bien préparée est à moitié réussie

La démarche pour mettre en œuvre un système de management anticorruption passe par plusieurs étapes. Un exemple de préparation est montré en figure 1-1.

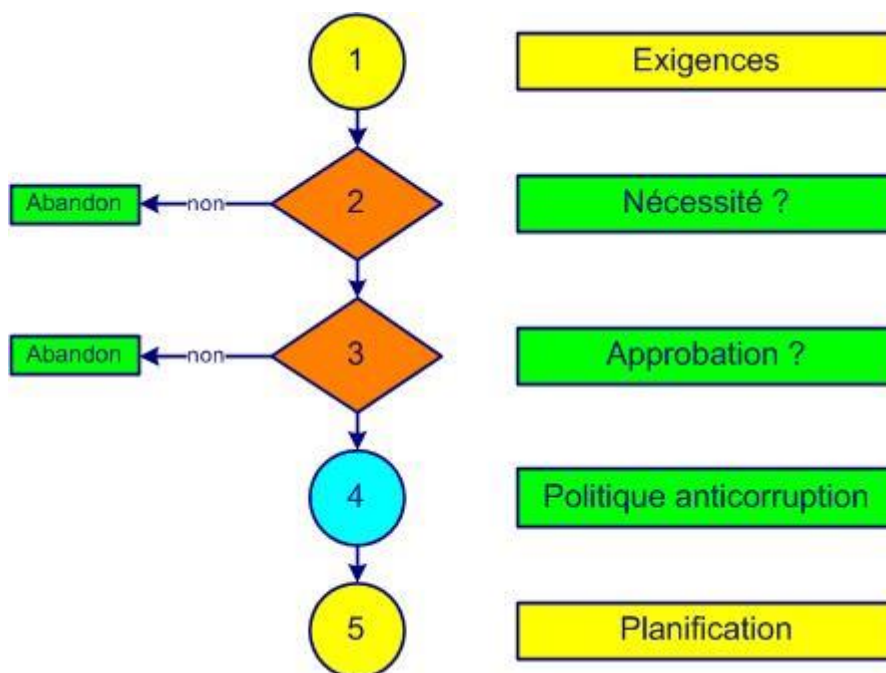


Figure 1-1. Préparation d'un SMAC

L'**étape 1** comporte l'identification des besoins et attentes (**exigences**) des parties prenantes :

- personnel, syndicats
- clients, consommateurs
- prestataires externes (fournisseurs, sous-traitants, partenaires)
- actionnaires, investisseurs, assureurs, banquiers
- concurrents
- organisations et associations de branche, collectivités
- média, voisins
- autorités légales et réglementaires

L'implication de la direction à son plus haut niveau est réellement indispensable. Les conseils d'un consultant sont souvent sollicités. C'est le moment pour réaliser un état des lieux du système de management anticorruption (ou de ce qui existe). Choisir un organisme externe de certification.

Une des questions clés qui vient très vite (**étape 2**) est la **nécessité** de cette décision. Si cela n'est vraiment pas nécessaire (les bénéfices semblent insignifiants) ou si l'estimation des coûts de la démarche de certification dépasse les ressources disponibles, on fera mieux d'abandonner tout de suite.

Les normes de la famille ISO 9000 vous empêcheront de faire des promesses que vous ne pouvez tenir et vous aideront à honorer celles que vous pouvez tenir. David Hoyle

L'internalisation de l'esprit des principes et des exigences d'une norme ISO permet d'améliorer sensiblement la performance globale de votre entreprise, surtout quand cela n'est pas considéré comme une contrainte.

La **troisième étape** doit déterminer si cette démarche reçoit l'**approbation** du personnel. Une campagne de communication en interne est lancée sur les objectifs du système de management anticorruption (SMAC). Le personnel est sensibilisé et comprend que sans sa participation le projet ne pourra aboutir.

Ayez confiance, le succès viendra avec l'implication et l'effort de tout le personnel !

Définir la vision (ce que nous voulons être), la mission (pourquoi nous existons) et le plan stratégique de l'entreprise. L'**étape suivante (4)** comprend l'établissement d'une ébauche de la **politique anticorruption** et de ses objectifs. Si vous ne possédez pas encore un exemplaire de la norme ISO 37001, c'est le moment de l'obtenir (cf. § 2.1 du présent module).

La **planification** est la dernière **étape (5)** de la préparation du projet d'obtention de la certification ISO 37001. Une période raisonnable se situe entre 5 à 8 mois (chaque entreprise est spécifique et unique). Les ressources (financières et en personnel) sont confirmées par la direction. L'engagement de la direction est formalisé dans un document et communiqué à l'ensemble du personnel. Une personne est nommée chef du projet d'obtention du certificat ISO 37001.

L'établissement et la mise en place du système de management anticorruption ISO 37001 sont montrés dans la figure 1-2.

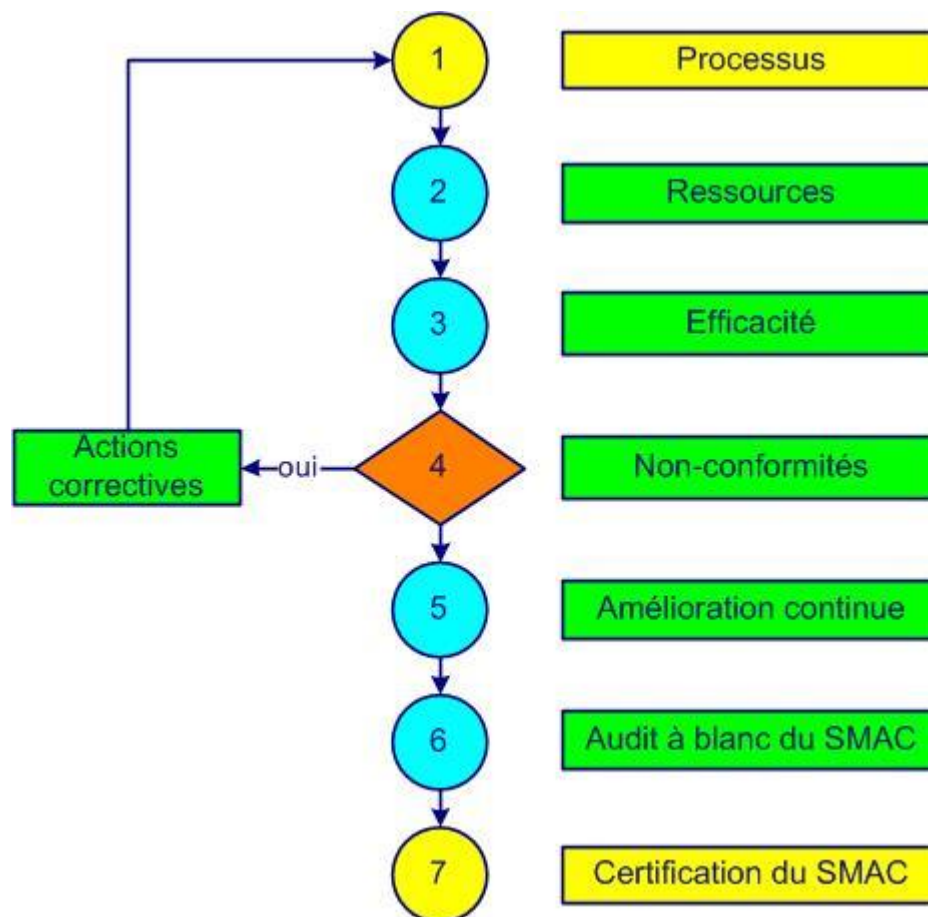


Figure 1-2. Mise en œuvre d'un SMAC

L'**étape 1** consiste à identifier et définir les **processus**, les interactions, les pilotes, les responsabilités et les brouillons de certains documents. Avec la participation du maximum de personnes disponibles sont rédigés les premières versions des fiches de processus, des descriptions de fonction et des instructions de travail.

Dans l'**étape 2** sont fixées les **ressources** nécessaires pour atteindre les objectifs issus de la politique anticorruption. Une planification des tâches, responsabilités et délais est établie. Une formation des auditeurs internes est prise en compte.

L'**étape 3** permet de définir et mettre en place les méthodes permettant de mesurer l'**efficacité** et l'efficacité de chaque processus. Des audits internes permettent d'évaluer le degré de la mise en place du système.

Les **non-conformités** en tout genre sont répertoriées à l'**étape 4**. Une esquisse des différents gaspillages est établie. Des actions correctives sont mises en place et documentées.

Une première appréciation des outils et domaines d'application du processus d'**amélioration continue** est faite à l'**étape 5**. Des risques sont déterminés, des actions sont planifiées et des opportunités d'amélioration sont trouvées. Une approche de prévention des non-conformités et d'élimination des causes est établie. La communication en interne et en externe est établie et formalisée.

Pour effectuer l'**audit à blanc du SMAC** (étape 6) la documentation est vérifiée et approuvée par les personnes appropriées. Une revue de direction permet d'évaluer le respect des exigences applicables. La politique anticorruption et ses objectifs sont finalisés.

Un responsable anticorruption d'une autre entreprise ou un consultant pourra fournir de précieuses remarques, suggestions et recommandations.

Quand le système est correctement mis en place et respecté, la **certification du SMAC** par un organisme externe devient une formalité (**étape 7**).

Un exemple de plan de projet de certification comportant 25 étapes est présenté dans [l'annexe 01](#).

Une méthode pertinente pour évaluer le niveau de performance de votre système de management anticorruption est la logique RADAR du modèle d'excellence de l'[EFQM](#) (European Foundation for Quality Management) avec ses 9 critères et sa note globale sur 1000 points.

Le cycle PDCA, ou cycle de Deming (figure 1-3) s'applique à la maîtrise de tout processus. Les cycles PDCA (de l'anglais Plan, Do, Check, Act ou Planifier, Dérouler, Comparer, Agir) sont une base universelle de l'amélioration continue.

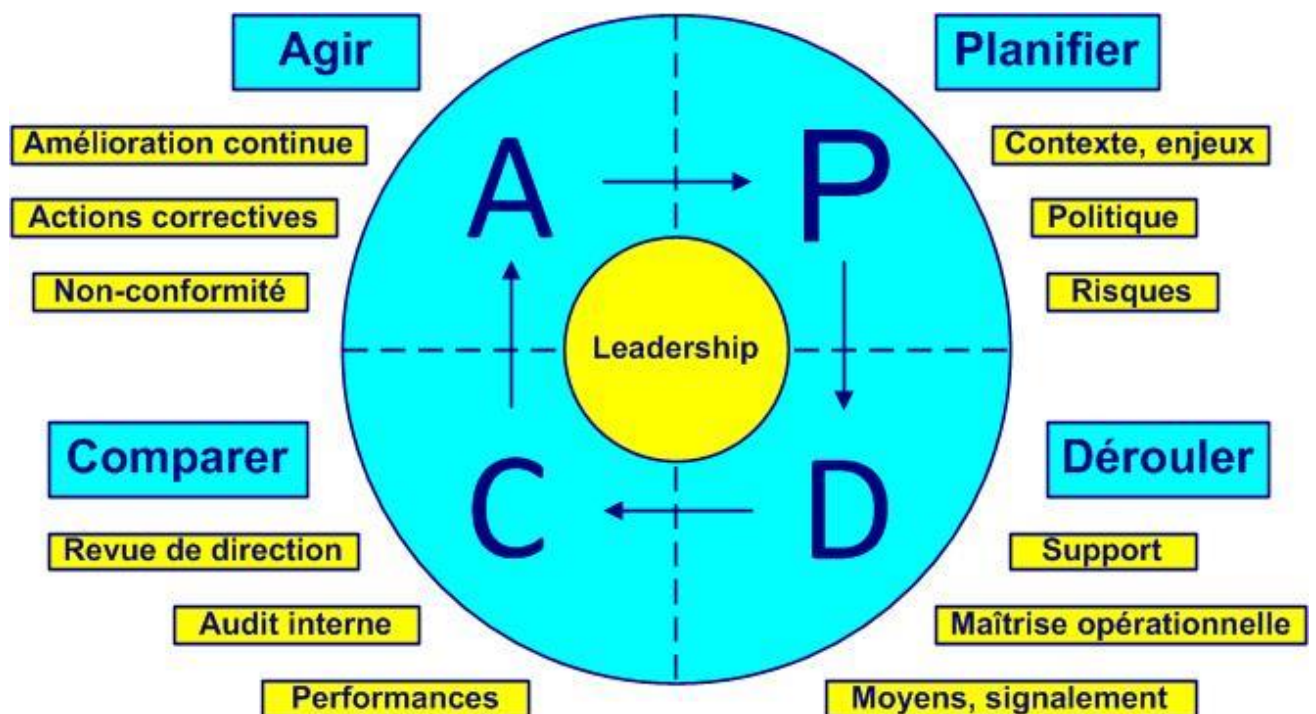


Figure 1-3. Cycle PDCA

- P (*plan*) : planifier, identifier les obligations anticorruption, définir le contexte, les enjeux et les processus, faire preuve de leadership, identifier et évaluer les risques, établir la politique anticorruption et ses objectifs, plans d'action (articles 4, 5, 6 et 7)
- D (*do*) : dérouler, réaliser, mettre en place et maîtriser les processus, faire preuve de leadership, moyens de contrôle, cadeaux, signalement, traitement (articles 5, 7 et 8)
- C (*check*) : comparer, vérifier, évaluer, inspecter, analyser les données, réaliser les audits et revues de direction, faire preuve de leadership (articles 5 et 9)
- A (*act*) : agir, adapter, faire preuve de leadership, traiter les non-conformités, réagir avec des actions correctives et trouver de nouvelles améliorations (nouveau PDCA), (articles 5 et 10)

2 Normes, définitions, livres

2.1 Normes

Il ne peut y avoir d'améliorations là où il n'existe pas de normes. Masaaki Imai

Les principaux référentiels liés à la prévention de la corruption sont : 

- ISO 26000 (2010) : [Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale](#)
- ISO 9000 (2015) : Systèmes de management de la qualité — [Principes essentiels et vocabulaire](#)
- ISO 9001 (2015) : Systèmes de management de la qualité — [Exigences](#)
- ISO 37001 (2016) : Systèmes de management anticorruption — [Exigences et recommandations de mise en œuvre](#)
- ISO 31000 (2018) : [Management du risque](#) — Lignes directrices
- ISO 19011 (2018) : [Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management](#)
- IEC 31010 (2019) : Management du risque — [Techniques d'appréciation du risque](#)
- ISO/IEC 17000 (2020) : Évaluation de la conformité — [Vocabulaire et principes généraux](#)
- ISO 37301 (2021) : [Systèmes de management de la conformité](#) — Exigences et recommandations pour la mise en œuvre
- ISO 37002 (2021) : [Systèmes de management des alertes](#) — Lignes directrices

Aucune de ces normes n'est obligatoire mais comme disait Deming :

Il n'est pas nécessaire de changer. La survie n'est pas obligatoire

2.2 Définitions

Le début de la sagesse est la définition des termes. Socrate

Le verbe corrompre, vient du latin *corrumpere* : briser complètement, détériorer, physiquement ou moralement.

Les définitions du mot corruption sont multiples. Quelques exemples :

- *la perversion ou le détournement d'un processus ou d'une interaction avec une ou plusieurs personnes dans le dessein, pour le corrupteur, d'obtenir des avantages ou des prérogatives particulières ou, pour le corrompu, d'obtenir une rétribution en échange de sa complaisance. Wikipédia*
- *l'abus d'un pouvoir reçu en délégation à des fins privées. Transparency International*
- *l'utilisation et l'abus du pouvoir public à des fins privées. Conseil de l'Europe*
- *offre, promesse, don, acceptation ou sollicitation d'un avantage indu de toute valeur (financière ou non financière), directement ou indirectement, indépendamment du ou des lieux, en violation des lois applicables, pour inciter ou récompenser une personne à agir ou à ne pas agir dans le cadre de ses fonctions. ISO 37001 (2016)*
- *l'abus d'une fonction publique pour un profit personnel. Banque mondiale*
- *action de corrompre, de soudoyer quelqu'un. Larousse*

Notre préférence :

Corruption : *abus de pouvoir pour un profit personnel*

Pour ne pas confondre danger et risque quelques exemples simples sont montrés dans le tableau 2-1 :

Tableau 2-1

Danger	Risque
sol glissant	jambe cassée
électricité	électrocution
tabac	cancer des poumons
monter sur une échelle	se casser un bras en tombant

Comme le montre la figure 2-1 le temps d'exposition au danger multiplie le risque :

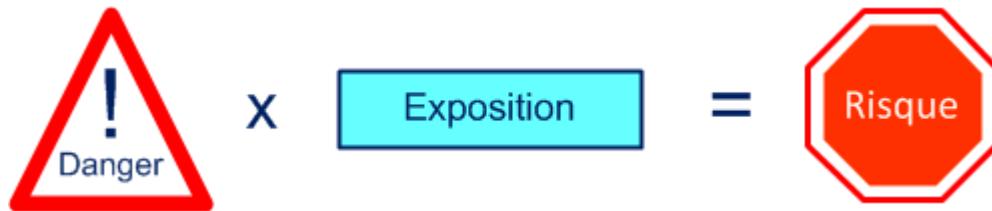


Figure 2-1. L'exposition au danger

Le risque (et son niveau) est fonction de l'impact et de la vraisemblance (figure 2-2).



Figure 2-2. Le niveau du risque

Le risque est résiduel quand l'impact et la vraisemblance sont faibles, cf. figure 2-3. Dès que l'impact et la vraisemblance sont élevés on se rapproche de la zone critique (rouge).

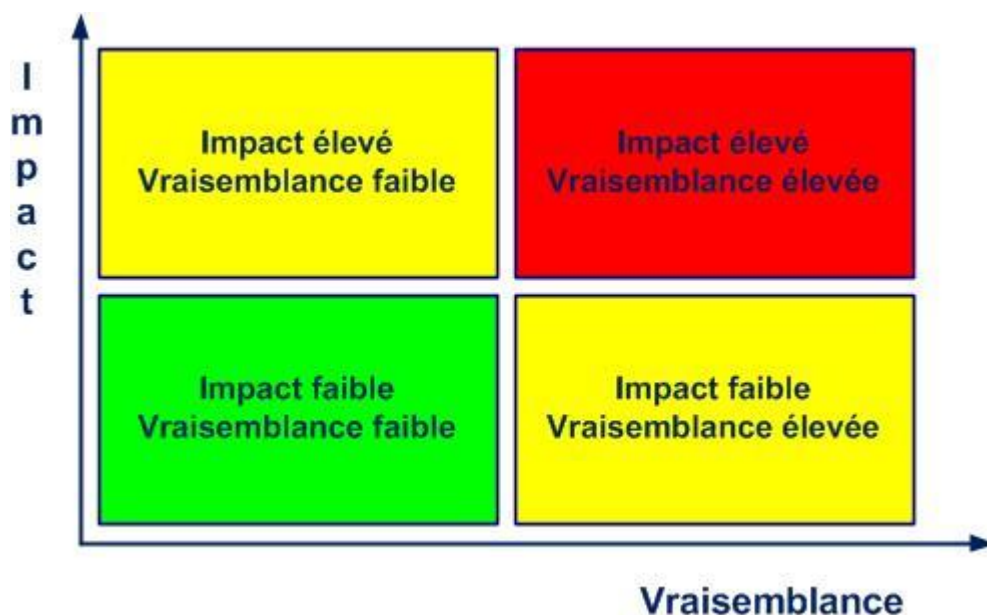


Figure 2-3. La criticité du risque

Plus de détails sur les niveaux du risque sont montrés dans [l'annexe 02](#).

Quelques définitions et sigles liés à la corruption, au risque et au système de management :

Analyse du risque : activité de l'appréciation du risque pour comprendre la nature d'un risque et déterminer son impact

Appréciation du risque : processus d'identification, d'analyse et d'évaluation du risque

Benchmarking : technique d'analyse comparative par rapport à un ou plusieurs concurrents

Brainstorming : voir remue-méninges

Cf. : confer (du latin), comparer, voir

Client : celui qui reçoit un produit

Contrôle : voir inspection

Corruption active : la proposition du corrupteur d'un avantage indu

Corruption passive : l'acceptation du corrompu d'un avantage indu

Danger : situation pouvant conduire à un incident

Détournement de fonds : vol de ressources publiques par un fonctionnaire

Diligence raisonnable : évaluation du risque de corruption et les actions afin de diminuer ce risque

Exigence : besoin ou attente implicite ou explicite

Facteur du risque (péril, danger) : élément susceptible de causer un risque

Fraude : falsification de données, de factures et autres documents administratifs

Gestion du risque : activités pour restreindre la possibilité que quelque chose se passe mal

Gestion du risque de corruption : désigne les aspects des politiques et pratiques d'une institution (publique ou privée) qui définissent, permettent d'évaluer et visent à atténuer les risques internes et externes de corruption présents dans le cadre de ses activités (OCDE)

Gestion du risque en entreprise : approche globale de maîtrise des incertitudes et leurs interactions en entreprise

Grande corruption : corruption à haut et très haut niveau (décideurs politiques)

Gravité du risque : mesure de l'impact du risque

Identification du risque : activité de l'appréciation du risque pour trouver et décrire les risques

Identifier le danger : se demander qu'est-ce qui pourrait mal se passer

Impact : conséquence d'un événement affectant les objectifs

Incertitude : existence de plus d'une possibilité

Inspection : actions de mesures, d'essais et d'examens d'un produit, service, processus ou matériel pour déterminer le respect des exigences

Menace : événement incertain pouvant avoir un impact négatif sur les objectifs

Mesure du risque : ensemble de possibilités avec des probabilités et des pertes quantifiées

Niveau du risque : criticité du risque en fonction de l'impact et de la vraisemblance

Non-conformité : non-satisfaction d'une exigence spécifiée

Non-qualité : écart entre la qualité attendue et la qualité perçue

Opportunité : événement incertain pouvant avoir un impact favorable

Organisation (entreprise) : structure humaine qui satisfait un besoin

Petite corruption : corruption dans l'administration publique

Pilote du risque : *personne ayant la responsabilité et l'autorité de gérer le risque*

Plan de gestion du risque : *planification de la gestion du risque incluant l'approche, les étapes, les méthodes, les ressources*

Pot-de-vin (dessous de table, bakchich) : *versement à un fonctionnaire afin qu'il agisse de façon plus favorable*

Prévention du risque : *activités de réduction de la vraisemblance d'apparition du risque*

Protection du risque : *activités de réduction des impacts du risque*

Qualité : *aptitude à satisfaire des exigences*

Remue-ménages : *approche d'équipe pour développer des idées et trouver des solutions*

Responsabilité : *capacité à prendre une décision tout seul*

Risque : *vraisemblance d'apparition d'une menace ou d'une opportunité*

Sécurité : *absence de risque inacceptable*

Seuil du risque : *limite d'acceptation (au-dessous) ou de non tolérance (au-dessus)*

SM : *système de management*

SMAC : *système de management anticorruption*

Stratégie : *démarche globale pour atteindre des objectifs*

Système de management : *ensemble de processus permettant d'atteindre les objectifs*

Système de management anticorruption (SMAC) : *ensemble de processus permettant de diminuer la corruption*

Système : *ensemble de processus interactifs*

Traitement du risque : *activités de modification du risque*

Vraisemblance : *possibilité que quelque chose arrive*

Dans la terminologie des systèmes de management ne pas confondre :

- **accident et incident**
 - l'accident est un événement imprévu grave
 - l'incident est un événement qui peut entraîner un accident
- **anomalie, défaillance, défaut, dysfonctionnement, gaspillage, non-conformité et rebut**
 - l'anomalie est une déviation par rapport à ce qui est attendu
 - la défaillance est la non satisfaction d'une fonction
 - le défaut est la non satisfaction d'une exigence liée à une utilisation (prévue)
 - le dysfonctionnement est un fonctionnement dégradé qui peut entraîner une défaillance
 - le gaspillage c'est quand il y a des coûts mais pas de valeur ajoutée
 - la non-conformité est la non satisfaction d'une exigence spécifiée (en production)
 - le rebut est un produit non conforme qui sera détruit
- **audit, inspection, audité et auditeur**
 - l'audit est le processus d'obtention des preuves d'audit
 - l'inspection est la vérification de conformité d'un processus ou d'un produit
 - l'audité est celui qui est audité
 - l'auditeur est celui qui réalise l'audit
- **cause et symptôme**
 - la cause est la circonstance entraînant une défaillance
 - le symptôme est le caractère lié à un état
- **cartographie et organigramme**
 - la cartographie est la présentation graphique des processus et leurs interactions dans une entreprise

- l'organigramme est la présentation graphique des départements et leurs liens dans une entreprise
- client, prestataire externe et sous-traitant
 - le client reçoit un produit
 - le prestataire externe procure un produit
 - le sous-traitant procure un service ou un produit sur lequel est réalisé un travail spécifique
- danger, problème et risque
 - le danger c'est l'état, la situation, la source qui peut aboutir à un accident
 - le problème c'est l'écart entre la situation réelle et la situation souhaitée
 - le risque est la mesure, la conséquence d'un danger et c'est toujours un problème potentiel
- efficacité et efficience
 - l'efficacité est le niveau d'obtention des résultats escomptés
 - l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées
- informer et communiquer
 - informer c'est porter une information à la connaissance de quelqu'un
 - communiquer c'est transmettre un message, écouter la réaction et dialoguer
- maîtriser et optimiser
 - la maîtrise est le respect des objectifs
 - l'optimisation est la recherche des meilleurs résultats possibles
- objectif et indicateur
 - l'objectif est un engagement recherché
 - l'indicateur est l'information de la différence entre le résultat obtenu et l'objectif fixé
- processus, procédure, produit et procédé
 - le processus est la façon de satisfaire le client en utilisant le personnel pour atteindre les objectifs
 - la procédure est la description de la façon dont on devrait se conformer aux règles
 - le produit est le résultat d'un processus
 - le procédé est la façon d'exécuter une activité
- prévention et protection, cf. figure 2-4
 - la prévention ce sont les moyens permettant de diminuer la vraisemblance et la fréquence d'apparition d'un risque (vérifier la pression des pneus)
 - la protection ce sont les moyens permettant de limiter l'impact d'un risque (attacher sa ceinture de sécurité)
- probabilité, incertitude et vraisemblance
 - la probabilité exprime l'analyse quantitative de l'incertitude
 - l'incertitude c'est l'imprécision de prévoir
 - la vraisemblance exprime l'analyse qualitative de l'incertitude
- suivi et revue
 - le suivi est la vérification d'atteinte de résultats d'une action
 - la revue est l'analyse de l'efficacité à atteindre des objectifs

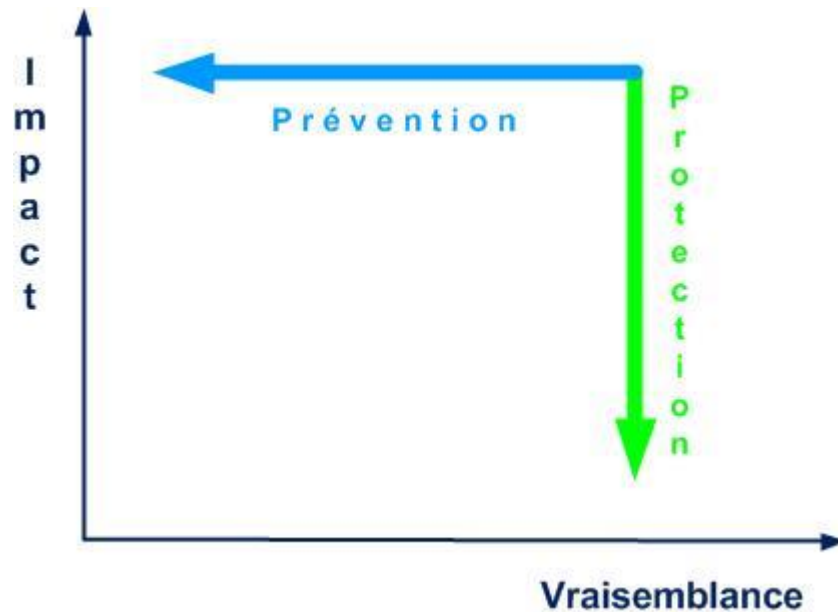


Figure 2-4 La prévention et la protection

Remarque 1 : entre parties prenantes et parties intéressées notre préférence est pour parties prenantes

Remarque 2 : entre apparition et occurrence notre préférence est pour apparition

Remarque 3 : entre impact, gravité, conséquence et sévérité notre préférence est pour impact

Remarque 4 : entre responsable anticorruption et conformité anticorruption notre préférence est pour responsable anticorruption

Remarque 5 : entre domaine d'application (scope), contenu et périmètre notre préférence est pour domaine d'application


Remarque 6 : entre vraisemblance (likelihood) et probabilité (probability) notre préférence est pour vraisemblance (d'apparition)

Remarque 7 : entre processus (process) et procédé notre préférence est pour processus

Remarque 8 : un risque peut avoir des impacts négatifs (on parle de menaces) ou bien des impacts positifs (on parle d'opportunités), cf. ISO 21500, 4.3.28. Saisir une opportunité c'est prendre des risques, mais ne pas saisir une opportunité peut nous exposer à des risques. Souvent le risque est assimilé à un danger et utilisé couramment à la place de menace








Remarque 9 : le mot anglais « control » a plusieurs sens. Il peut être traduit par maîtrise, autorité, commande, gestion, contrôle, surveillance, inspection. Pour éviter des malentendus notre préférence est pour maîtrise et inspection au détriment de contrôle

Remarque 10 : chaque fois que vous utiliserez l'expression « opportunité d'amélioration » à la place de non-conformité, dysfonctionnement ou défaillance vous gagnerez un peu plus la confiance de votre interlocuteur (client externe ou interne)

Pour d'autres définitions, commentaires, explications et interprétations que vous ne trouvez pas dans ce module et [l'annexe 06](#) vous pouvez consulter : 


- Plateforme de consultation en ligne ([OBP](#)) de l'ISO
- [Electropedia](#) de l'IEC






Les icônes utilisées dans le module :






-  explication, exemple, détail, règle
-  processus
-  procédure (documentée)
-  enregistrement
-  blague
-  jeu
-  piège à éviter

2.3 Livres

Quand je pense à tous les livres qu'il me reste encore à lire, j'ai la certitude d'être encore heureux. Jules Renard

Pour aller plus loin quelques livres, classés par ordre chronologique : 

-  Fonds Lamy, [Lutte anticorruption: Gestion des risques et compliance](#), Lamy, 2013
-  Yvonnick Denoël, Jean Garrigues, [Histoire secrète de la corruption sous la Ve République](#), Nouveau Monde, 2014
-  Leslie Holmes, [Corruption: A Very Short Introduction](#), OUP Oxford, 2015 (La corruption, une introduction très courte)
-  Thomas Choblet, [L'audit du dispositif anticorruption](#), Univ Européenne, 2016
-  Alan Field, [ISO 37001: An Introduction to Anti-Bribery Management Systems](#), ITGP, 2017 (ISO 37001 : Une introduction aux systèmes de management anticorruption)

- 
 Collectif, [La lutte contre la corruption, le blanchiment, la fraude fiscale](#), Les Presses de Sciences Po, 2017
- 
 Charles Baratin, François Sibille, [ISO 37001: Système de management anticorruption](#), 100 questions pour comprendre et agir, AFNOR, 2019
- 
 Collectif, [ISO 37001 A Complete Guide](#) - 2021 Edition, The Art of Service, 2020 (Un guide complet ISO 37001)
- 
 Mamy Keita, [Vaincre la corruption](#), L'Harmattan, 2020
- 
 Noël Pons, [La Corruption, comment ça marche ?](#) - Fraudes, évasion fiscale, blanchissement, Seuil, 2021
- 
 Régis Bismouth et al, [The Transnationalization of Anticorruption Law](#), Routledge, 2021 (La transnationalisation du droit anticorruption)
- 
 Élise Van Beneden, Éric Alt, [Résister à la corruption](#), GALLIMARD, 2022

Quelques sites, riches en documents sur la prévention de la corruption :

- la centaine de guides de l'ONU : unglobalcompact.org/library
- les dizaines de documents de l'ONG : [Transparency International France](http://transparencyinternational.fr)
- les guides, chartes, études et autres de [l'Agence française anticorruption](http://agencefrancaiseanticorruption.fr)
- les nombreux documents de la [Chambre de Commerce Internationale](http://chambrecommerceinternationale.org)
- les documents très divers sur la corruption de [l'Initiative de partenariat contre la corruption](http://initiativepartenariatcontre.la.corruption.org) (PACI)

Et une formation en ligne gratuite de l'ONU : <http://thefightagainstcorruption.org/> :


« Cet outil d'apprentissage en ligne est le fruit de la collaboration entre le Pacte Mondial des Nations Unies et l'Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime. Il est composé de six modules interactifs destinés à renforcer la compréhension du [dixième principe du Pacte Mondial des Nations Unies](#) contre la Corruption ainsi que des dispositions de la [Convention des Nations Unies contre la Corruption](#) relatives au secteur privé. Cet outil s'adresse à tous les acteurs agissant pour le compte d'une entreprise. Chaque module dure seulement cinq minutes, et représente un moyen rapide et efficace d'apprendre en s'amusant ! »

3 Approche processus

3.1 Types de processus

Si vous ne pouvez pas décrire ce que vous faites en tant que processus, vous ne savez pas ce que vous faites. Edwards Deming

Le mot processus vient de la racine latine *procedere* = marche, développement, progrès (Pro = en avant, *cedere* = aller). Chaque processus transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie en créant de la valeur ajoutée et des nuisances potentielles.

Un processus a trois éléments de base : entrées, activités, sorties. 

Processus : *activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie*

Un processus peut être très compliqué (lancer une fusée) ou relativement simple (auditer un produit).


Un processus est :

- répétable
- prévisible
- mesurable
- définissable
- dépendant de son contexte
- responsable de ses fournisseurs

Un processus est défini, entre autres, par :

- son intitulé et son type
- sa finalité (pourquoi ?)
- son bénéficiaire (pour qui ?)
- son objet et ses activités
- ses déclencheurs
- ses documents et enregistrements
- ses éléments d'entrée
- ses éléments de sortie (intentionnels et non intentionnels)
- ses contraintes
- son personnel
- ses ressources matérielles
- ses objectifs et indicateurs
- son responsable (pilote) et ses acteurs (intervenants)
- ses moyens d'inspection (surveillance, mesure)
- sa cartographie
- son interaction avec les autres processus
- ses risques et écarts potentiels
- ses opportunités d'amélioration continue

Une revue de processus est conduite périodiquement par le pilote du processus (cf. [annexe 03](#)).

Les composantes d'un processus sont montrées dans la figure 3-1 : 

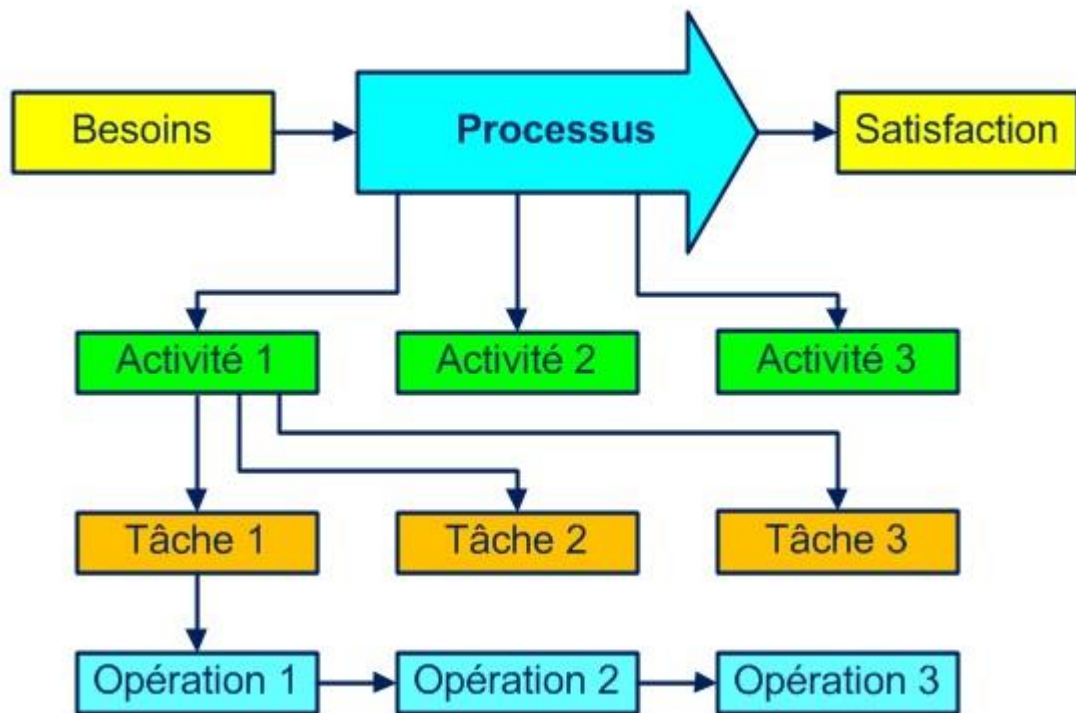


Figure 3-1. Les composantes d'un processus

La figure 3-2 montre un exemple qui aide à répondre aux questions :

- quelles matières, quels documents, quels outils ? (entrées)
- quel intitulé, quelles activités, exigences, contraintes ? (processus)
- quels produits, quels documents ? (sorties)
- comment, quelles inspections ? (méthodes)
- quel est le niveau de la performance ? (indicateurs)
- qui, avec quelles compétences ? (personnel)
- avec quoi, quelles machines, quels équipements ? (ressources matérielles)

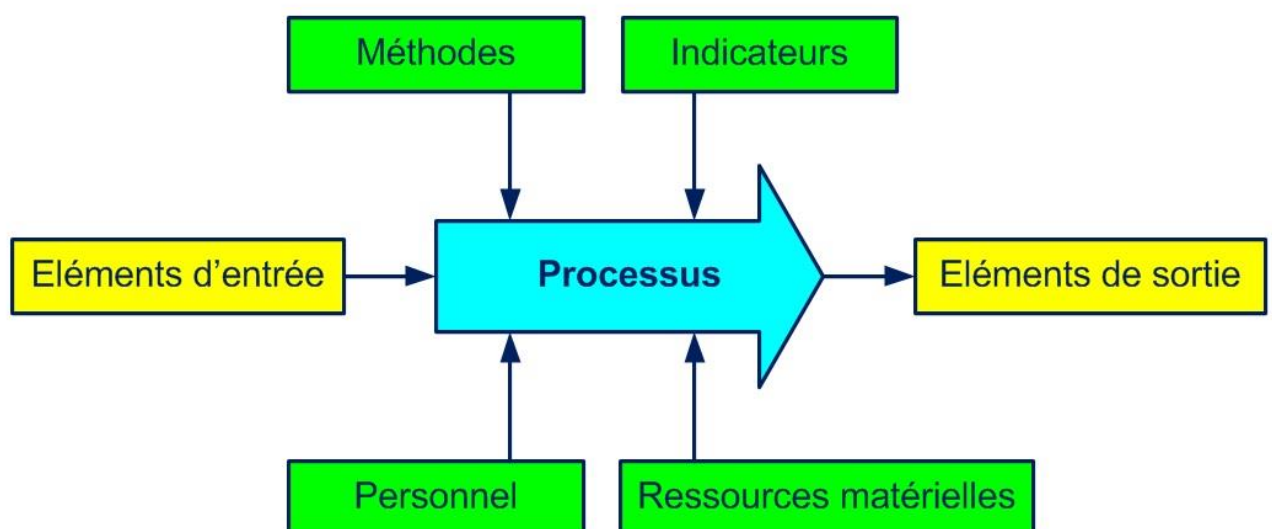



Figure 3-2. Certains éléments d'un processus

Souvent l'élément de sortie d'un processus est l'élément d'entrée du processus suivant.

Vous pouvez trouver des dizaines d'exemples de fiches processus dans l'ensemble de documents [E 02](#). Une liste et trois processus spécifiques sont inclus dans [l'annexe 04](#). 

Toute entreprise peut être considérée comme un macro processus, avec sa finalité, ses éléments d'entrée (besoins et attentes clients) et ses éléments de sortie (produits/services pour satisfaire les exigences des clients).

Notre préférence pour identifier un processus est l'utilisation d'un verbe (acheter, produire, vendre) à la place d'un nom (achats, production, vente) pour différencier le processus du département de l'entreprise ou de la procédure et rappeler la finalité du processus.

Les processus sont (comme nous allons voir dans les paragraphes suivants) de type management, réalisation et support. Ne pas attacher trop d'importance au classement des processus (parfois c'est très relatif) mais bien vérifier que toutes les activités de l'entreprise entrent dans un des processus.

3.1.1 Les processus de management

Aussi appelés de direction, de pilotage, de décision, clés, majeurs. Ils participent à l'organisation globale, à l'élaboration de la politique, au déploiement des objectifs et à toutes les vérifications indispensables. Ils sont les fils conducteurs de tous les processus de réalisation et de support.

Les processus suivants peuvent intégrer cette famille :

- élaborer la stratégie
- faire face aux risques
- définir la politique
- piloter les processus
- améliorer
- auditer en interne (obligatoire), cf. [annexe 04](#)
- déléguer la prise de décision (obligatoire), cf. [annexe 04](#)
- communiquer
- planifier le SM (système de management)
- acquérir les ressources
- réaliser la revue de direction
- déployer les objectifs

3.1.2 Les processus de réalisation

Les processus de réalisation (opérationnels) sont liés au produit, augmentent la valeur ajoutée et contribuent directement à la satisfaction du client.

Ils sont principalement :

- gérer les exigences opérationnelles (obligatoire), cf. [annexe 04](#)
- acheter
- vendre
- produire
- inspecter
- réceptionner, stocker et expédier
- maîtriser les non-conformités (NC)
- réaliser les actions correctives

3.1.3 Les processus de support

Les processus de support (soutien) fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils ne sont pas liés directement à une contribution de la valeur ajoutée du produit mais sont toujours indispensables.

Les processus support sont souvent :

- gérer la documentation
- fournir l'information
- acquérir et maintenir les infrastructures
- dispenser la formation
- gérer les moyens d'inspection
- tenir la comptabilité
- administrer le personnel

3.2 Cartographie

Sans cartographie c'est difficile d'avoir une vision globale de l'entreprise

La cartographie des processus est par excellence un travail pluridisciplinaire. Ce n'est pas une recommandation formelle de l'ISO 37001 ou de l'ISO 9001 mais la cartographie est toujours bienvenue.

Les 3 types de processus et quelques interactions sont montrés dans la figure 3-3.

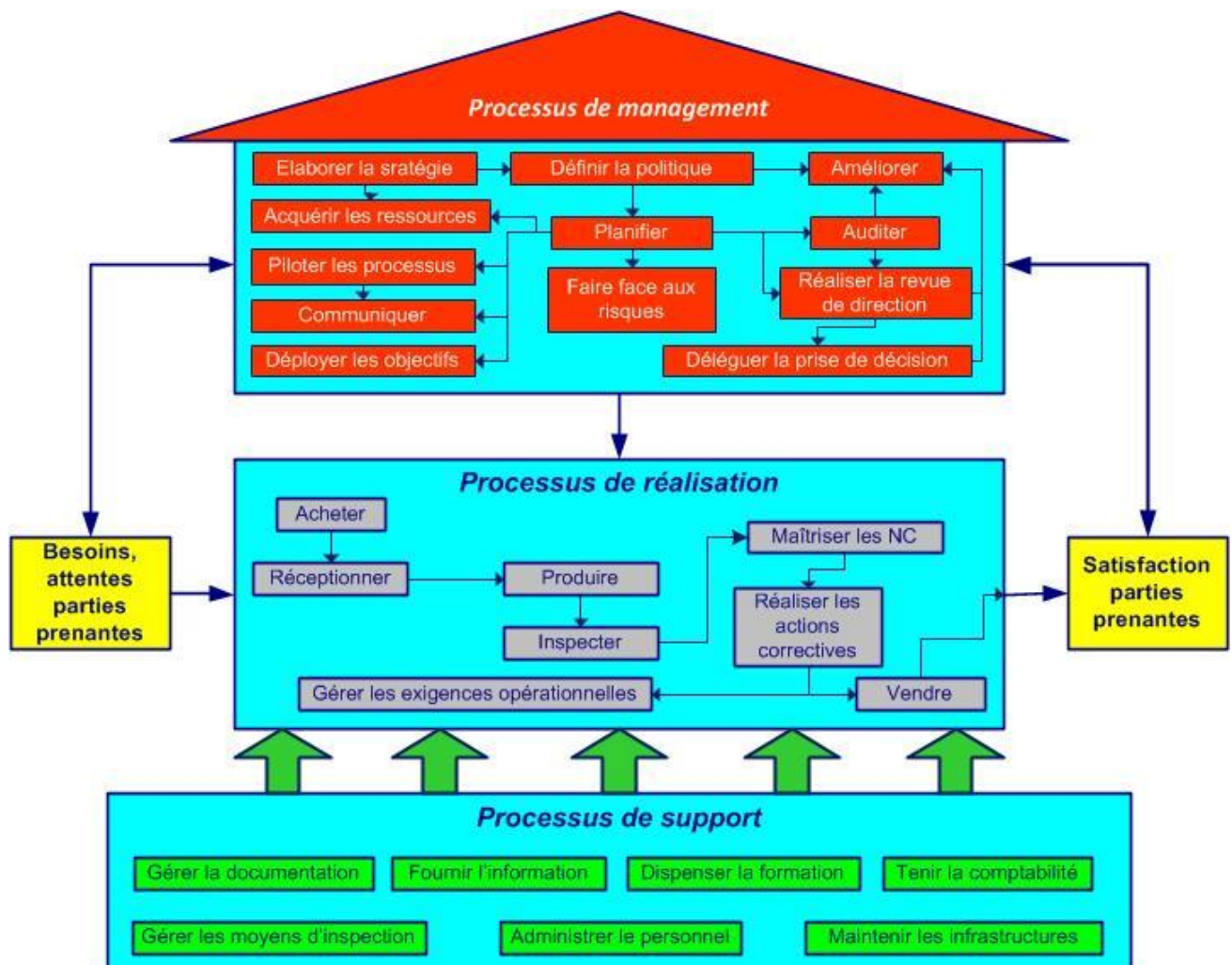


Figure 3-3. La maison des processus

La cartographie permet, entre autres :

- d'obtenir une vision globale de l'entreprise
- d'identifier les bénéficiaires (clients), les flux et les interactions
- de définir les règles (simples) de communication entre les processus

Pour obtenir une image plus claire on peut simplifier en utilisant au total une quinzaine de processus essentiels. Un processus essentiel peut contenir quelques sous-processus, par

exemple dans un processus « renforcer l'intégrité et la conformité » peuvent entrer : 

- planifier le SMAC
- élaborer la stratégie
- prévenir le risque de corruption
- identifier le risque de corruption
- définir la politique anticorruption
- déployer les objectifs
- traiter le risque de corruption
- améliorer

3.3 Approche processus

Les solutions simples pour maintenant, la perfection pour plus tard

Le quatrième principe de management de la qualité est « Approche processus », cf. ISO 9000, 2.3.4. Certains bénéfices :

- obtenir une vision globale de l'entreprise grâce à la cartographie
- identifier et gérer les responsabilités et ressources
- atteindre une gestion efficace de l'entreprise en s'appuyant sur les indicateurs des processus
- gérer les risques pouvant influencer sur les objectifs

Approche processus : *management par les processus pour mieux satisfaire les clients, améliorer l'efficacité de tous les processus et augmenter l'efficience globale*

L'approche processus intégrée au cours du développement, la mise en place et l'amélioration continue d'un système de management permet d'atteindre les objectifs liés à la satisfaction des parties prenantes, comme le montre la figure 3-4.

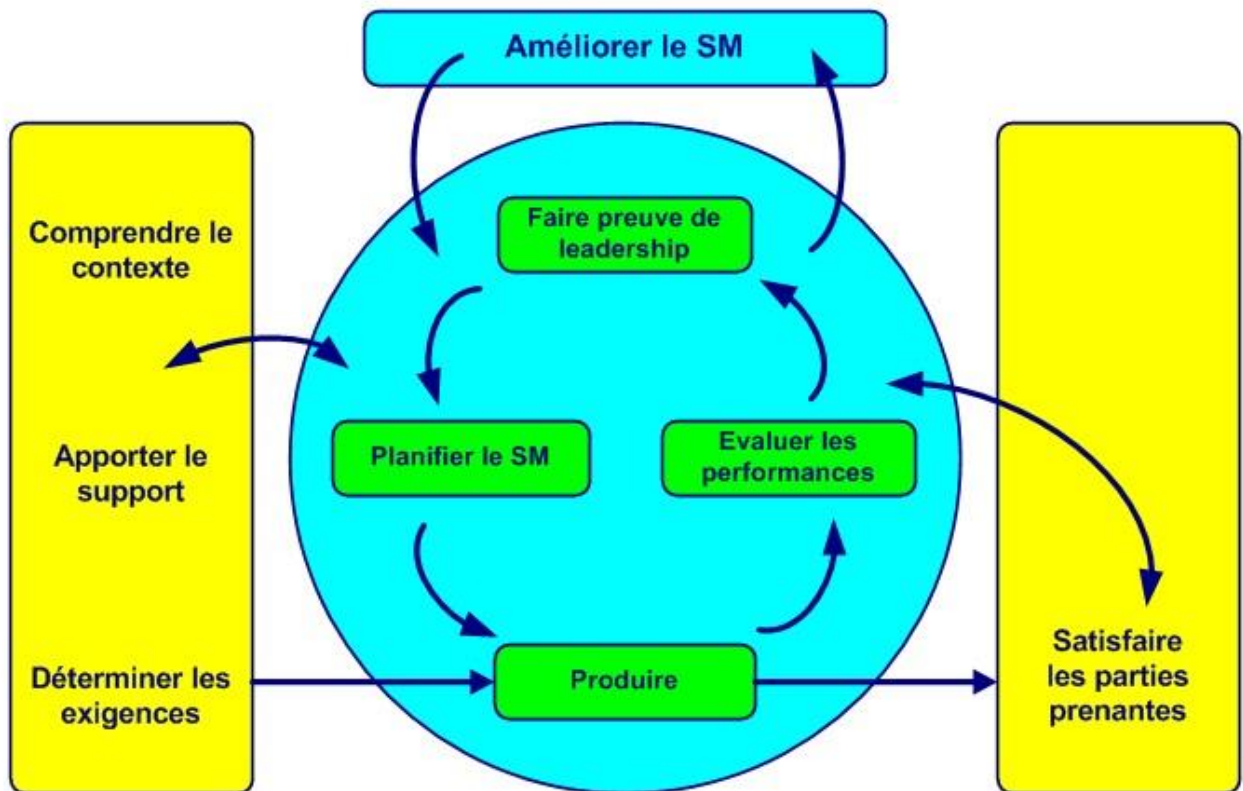


Figure 3-4. Modèle d'un SM basé sur l'approche processus et l'amélioration continue

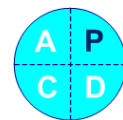
L'approche processus (cf. [annexe 05](#)) :

- souligne l'importance :
 - de comprendre et de satisfaire les exigences des parties prenantes
 - de la prévention pour réagir sur les éléments non voulus comme :
 - corruption avérée
 - suspicion de corruption
 - de mesurer la performance, l'efficacité et l'efficience des processus
 - d'améliorer en permanence ses objectifs sur la base de mesures objectives
 - de la valeur ajoutée des processus
- repose sur :
 - l'identification méthodique
 - les interactions
 - la séquence et
 - le management des processus qui consiste à :
 - déterminer les objectifs et leurs indicateurs
 - piloter les activités associées
 - analyser les résultats obtenus
 - entreprendre des améliorations en permanence
- permet :
 - de mieux visualiser les données d'entrée et de sortie et leurs interactions
 - de clarifier les rôles et responsabilités exercées
 - d'affecter judicieusement les ressources nécessaires
 - de faire tomber des barrières entre les départements
 - de diminuer les coûts, les délais, les gaspillages
- et assure à long terme :
 - la maîtrise
 - la surveillance et

- l'amélioration continue des processus

L'approche processus **ce n'est pas** :

- la gestion de crise (« On ne résout pas les problèmes en s'attaquant aux effets »)
- blâmer le personnel (« La mauvaise qualité est le résultat d'un mauvais management ». Masaaki Imai)
- la priorité aux investissements (« Utilisez vos méninges, pas votre argent ». Taiichi Ohno)



4 Contexte


4.1 Enjeux (Exigence [1](#))

Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. Henry Ford

Pour mettre en place avec succès un système de management anticorruption il faut bien comprendre et évaluer tout ce qui peut influencer sur la raison d'être et la performance de l'entreprise. Il convient d'engager une réflexion approfondie après quelques activités essentielles :

- dresser un diagnostic approfondi du contexte unique dans lequel se trouve votre entreprise en prenant en compte les enjeux :
 - externes comme l'environnement :
 - social
 - réglementaire
 - économique (les partenaires)
 - technologique
 - les entités qui exercent un contrôle sur l'entreprise
 - internes comme :
 - les aspects spécifiques de la culture d'entreprise :
 - vision
 - raison d'être, finalité, mission
 - valeurs essentielles
 - le personnel
 - la complexité des activités
 - les produits et services
 - les infrastructures
 - les entité sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle
- surveiller et passer en revue régulièrement toute information relative aux enjeux externes et internes
- analyser les facteurs pouvant influencer sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise

Les analyses PESTEL et SWOT peuvent être utiles pour une analyse pertinente du contexte de l'entreprise. [L'annexe 07](#) montre l'outil analyse SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* ou Forces, faiblesses, opportunités, menaces).

Une liste des enjeux externes et internes est réalisée par une équipe pluridisciplinaire. Chaque enjeu est identifié par son niveau d'influence et de maîtrise. La priorité est donnée aux enjeux très influents et pas du tout maîtrisés. 

Bonnes pratiques

- *le diagnostic du contexte comprend les principaux enjeux externes et internes*
- *la liste des enjeux externes et internes est exhaustive*
- *les valeurs essentielles comme partie de la culture d'entreprise sont pris en compte dans le contexte de l'entreprise*
- *les résultats de l'analyse du contexte sont largement diffusés*

- l'analyse SWOT inclut beaucoup d'exemples pertinents
- l'analyse SWOT est un outil performant pour l'identification des principales menaces et opportunités

Écarts à éviter

- des enjeux du contexte de l'entreprise comme l'environnement concurrentiel ne sont pas pris en compte
- dans certains cas la culture d'entreprise n'est pas prise en compte
- l'analyse des enjeux ne prend pas en compte les enjeux stratégiques
- manque de lien clair entre l'analyse SWOT et les actions entreprises
- les menaces et faiblesses identifiées dans l'analyse SWOT restent sans actions

4.2 Parties prenantes (Exigences [2 à 3](#))

La finalité de l'entreprise est d'améliorer nos vies et de créer de la valeur pour les parties prenantes. John Mackey


Pour bien comprendre les besoins et attentes des parties prenantes il faut commencer par déterminer tous ceux qui peuvent être concernés par le système de management anticorruption comme par exemple :

- les salariés
- la direction
- les clients
- les fournisseurs
- les propriétaires
- les actionnaires
- les banquiers
- les distributeurs
- les concurrents
- les organisations sociales et politiques

Histoire vraie

« Dans une entreprise typique, si vous avez une réunion, peu importe combien importante, il y a toujours une partie qui n'est pas représentée : le client. Il est donc très facile à l'intérieur de l'entreprise d'oublier le client ». Jeff Bezos.

Pour remédier à ce souci d'oubli il prit l'habitude de placer une chaise vide à chaque réunion.

Une liste des parties prenantes est réalisée par une équipe pluridisciplinaire. Chaque partie prenante est identifiée par son niveau de risque de corruption. La priorité est donnée aux parties prenantes avec le niveau de risque de corruption le plus élevé. 

Partie prenante : personne, groupe ou organisation pouvant affecter ou être affecté par une entreprise

Anticiper les besoins et attentes ou autrement dit les exigences des parties prenantes c'est :

- se préparer à faire face aux menaces de corruption

- pouvoir saisir des opportunités d'amélioration du SMAC

Histoire vraie

La signature du contrat fut retardée de quelques semaines car on avait oublié de traduire une partie de la documentation dans la langue locale.

Oublier une partie prenante (et son besoin spécifique) peut créer beaucoup de soucis !

Bonnes pratiques

- *la liste des parties prenantes est à jour*
- *les besoins et attentes des parties prenantes sont établis au moyen de rencontres sur place, enquêtes, tables rondes et réunions (mensuelles ou fréquentes)*
- *l'application des exigences légales et réglementaires est une démarche de prévention et non une contrainte*

Écarts à éviter

- *des exigences réglementaires et légales ne sont pas prises en compte*
- *les attentes des parties prenantes ne sont pas déterminées*
- *la liste des parties prenantes ne contient pas leur domaine d'activité*

4.3 Domaine d'application (Exigences [4 à 8](#))

Aucun domaine n'est à l'abri du risque de corruption

Domaine d'application : description de ce qui doit être fait pour obtenir les résultats attendus

Le domaine d'application (ou autrement dit le périmètre) du SMAC délimite ce qui entre et ce qui n'entre pas dans le système. Le SMAC prend en compte :

- la finalité de l'entreprise
- les enjeux internes et externes, cf. § 4.1
- les attentes des parties prenantes, cf. § 4.2
- les conclusions de l'évaluation des risques de corruption, cf. § 4.5


Les processus, les fonctions et les départements les plus à risque sont spécialement visés, comme achats, vente et gestion du personnel.

Histoire vraie

Pour un nouveau marché, une entreprise minière a réalisé un inventaire des permis et licences obligatoires à l'exercice de ses activités. Au total, il s'est avéré que près de 20 permis et licences étaient nécessaires, concernant plusieurs agences centrales et locales.

Cette connaissance a permis à l'entreprise de gérer efficacement ses actions de prévention de la corruption.

La fraude, les ententes entre entreprises, le blanchiment d'argent, le trafic d'influence et autres délits ne sont pas traités directement par l'ISO 37001, mais peuvent être inclus dans votre SMAC.

Le domaine d'application est disponible en interne et aux parties prenantes sous forme d'enregistrement, cf. § 7.5. 

Bonnes pratiques

- toutes les filiales du groupe sont incluses dans le domaine d'application du SMAC
- le domaine d'application est pertinent et disponible sur simple demande

Écarts à éviter

- une filiale du groupe n'entre pas dans le domaine d'application du SMAC
- la filiale ne possède pas ses propres moyens de contrôle anticorruption
- certaines activités sont en dehors du domaine d'application du SMAC sans justification



4.4 SMAC (Exigences [9 à 12](#))

Le management de la qualité, dans son essence, concerne la description des processus, puis leur amélioration. Isaac Getz

Les exigences de la norme ISO 37001 concernent :

- le système de management anticorruption et
- les processus nécessaires

Pour cela :




- le système de management anticorruption (SMAC) est :
 - raisonnable et approprié
 - établi
 - documenté (un système documentaire simple et suffisant est mis en place)
 - mis en place et
 - amélioré en continu
- le SMAC tient compte :
 - des enjeux externes et internes (cf. § 4.1)
 - des besoins et attentes des parties prenantes (cf. § 4.2)
 - des risques de corruption identifiés (cf. § 4.5)
- la politique anticorruption, les objectifs, les indicateurs et les ressources sont déterminés
- les menaces sont identifiées et les actions pour les réduire sont établies (cf. § 4.5 et 6.1)
- les processus essentiels nécessaires au SMAC sont maîtrisés :
 - les pilotes de processus nommés
 - les ressources correspondantes assurées
 - les éléments d'entrée et de sortie identifiés
 - les informations nécessaires disponibles
 - les séquences et les interactions établies
 - chaque processus est mesuré et surveillé (critères établis), les objectifs sont établis et les indicateurs de performance analysés
 - les actions pour obtenir l'amélioration continue des processus sont établies
- le strict minimum nécessaire (« autant que nécessaire ») des documents sur les processus est tenu à jour et conservé ( )

Le manuel anticorruption n'est pas une exigence de la norme ISO 37001 version 2016 mais cela est toujours une possibilité de présenter l'entreprise, son SMAC et ses procédures et processus (cf. [annexe 08](#)).

Le guide de l'ISO « *The integrated use of management system standards* » (L'utilisation intégrée des normes de systèmes de management) de 2018, en anglais, contient des recommandations pertinentes sur l'intégration des systèmes de management.



Pièges à éviter :

- faire de la sur-qualité : 
 - une opération inutile est réalisée sans que cela ajoute de la valeur et sans que le client le demande – c'est un gaspillage, cf. les outils qualité [E 12](#)
- faire écrire toutes les procédures par le responsable anticorruption : 
 - la prévention de la corruption est l'affaire de tous, « le personnel a conscience de la pertinence et de l'importance de chacun à la contribution aux objectifs anticorruption », ce qui est encore plus vrai pour les chefs de départements et les pilotes de processus
- oublier les spécificités liées à la culture d'entreprise : 
 - innovation, luxe, secret, management autoritaire (Apple)
 - culture forte liée à l'écologie, à l'action et la lutte, tout en cultivant le secret (Greenpeace)
 - culture d'entreprise fun et décalée (Michel&Augustin)
 - entreprise libérée, l'homme est bon, aimer son client, rêve partagé (Favi, cf. [E 50](#))

Les exigences de la norme ISO 37001 sont montrées en figure 4-1 :

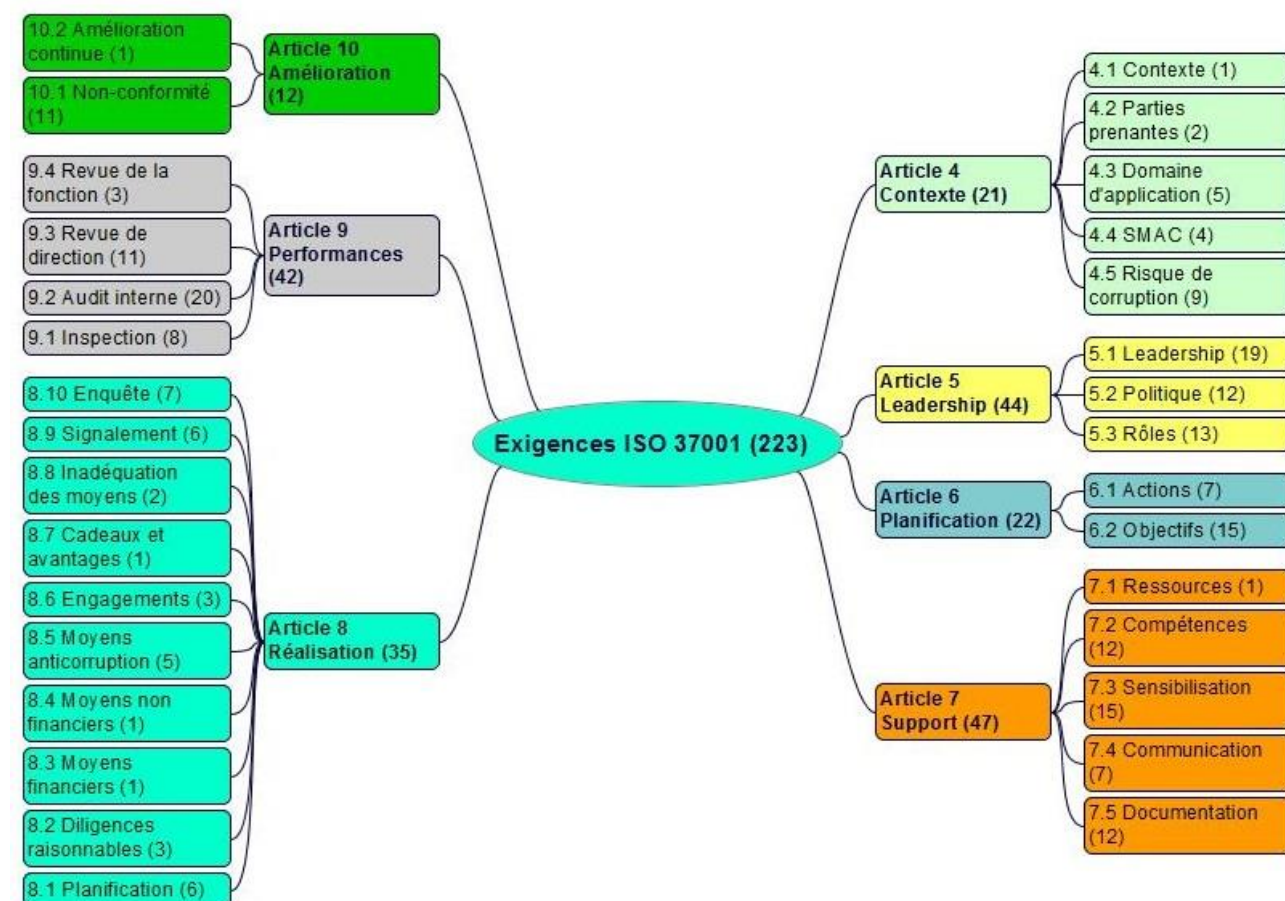


Figure 4-1. Les exigences de la norme ISO 37001 (2016)

La mise en place du SMAC et des bonnes pratiques sont vérifiées par un audit à blanc.

Bonnes pratiques

- la cartographie des processus contient assez de flèches pour bien montrer qui est le client (interne ou externe)
- beaucoup de flèches (plusieurs clients) sont utilisées pour les processus (aucun client n'est oublié)
- pendant la revue de processus la valeur ajoutée du processus est bien dévoilée
- l'analyse de la performance des processus est un exemple de preuve d'amélioration continue de l'efficacité du SMAC
- la direction surveille régulièrement les objectifs et les plans d'action
- les engagements de la direction relatifs à l'amélioration continue sont largement diffusés
- la finalité de chaque processus est clairement définie

Écarts à éviter

- certaines éléments de sortie de processus ne sont pas correctement définis (clients non pris en compte)
- pilote de processus non formalisé
- processus externalisés non identifiés
- des activités bien réelles ne sont pas identifiées dans aucun processus
- séquences et interactions de certains processus ne sont pas identifiées
- surveillance de la performance de certains processus non établie
- le SMAC n'est pas à jour (nouveaux processus non identifiés)

4.5 Risques de corruption (Exigences [13 à 21](#))

Toute décision comporte un risque. Peter Barge

La gestion du risque a été considérée dans le passé par certains responsables comme quelque chose de superflu. Ces personnes pensaient que l'objectif principal était d'éviter le risque. Depuis beaucoup ont compris que le risque est inévitable et intrinsèque à toute activité mais doit être réduit à un niveau acceptable.

Pour identifier et limiter les risques de corruption il convient d'établir un système de gestion anticorruption basé sur l'appréciation et le traitement des risques. Quelques étapes :

- identifier les situations à risque de corruption
- passer en revue tous les :
 - métiers
 - postes à risque
 - incidents du passé
 - résultats des audits
- analyser l'impact et la vraisemblance d'apparition du risque
- évaluer les risques en hiérarchisant les risques des situations les plus critiques
- mettre en place un plan d'action pour agir sur les situations prioritaires
- déterminer le seuil acceptable de risque résiduel
- renforcer les contrôles comptables des situations à risque
- évaluer les moyens de contrôle mis en place
- actualiser le plan d'action régulièrement
- sensibiliser et former la personnel, cf. § 7.3
- réaliser des diligences raisonnables des partenaires, cf. § 8.2
- mettre en place le dispositif de signalement, cf. § 8.9

Les critères pour évaluer le niveau de risque de corruption sont définis et prennent en compte la politique anticorruption et les objectifs à atteindre.

Les « postes à risque » sont ceux avec :

- des contacts réguliers avec des clients
- des contacts réguliers avec des fournisseurs
- des conflits d'intérêts
- des responsabilités de décision de la société
- des responsabilités financières
- des facilités de gestion de budgets permettant de distribuer des cadeaux, de faire des remises, du mécénat

Une cartographie des risques est montrée dans [l'annexe 02](#).

Un risque peut être classé en :

- négligeable
- faible (limité)
- modéré
- élevé (significatif)
- critique

Dans [l'annexe 09](#) vous pouvez trouver 19 outils PRS (problème, risque, sécurité). Pour plus d'outils veuillez regarder l'ensemble Outils qualité [E 12](#).

Le fichier Excel ([annexe 10](#)) permet de gérer les risques avec les feuilles de calcul :


- identifier
- analyser
- évaluer
- traiter et
- surveiller

Pour plus d'information sur l'appréciation et le traitement des risques, voir la formation [F 51 Gestion du risque](#).

Histoire vraie

Dans l'entreprise ABC chaque lot est validé par un opérateur qualité. Un lot fut refusé (l'échantillon prélevé dépassait le seuil autorisé de non-conformités). Le responsable production, pour ne pas perdre sa prime mensuelle demanda à l'opérateur de fermer les yeux et de valider le lot en échange d'une enveloppe avec quelques billets. L'opérateur qualité refusa l'enveloppe et signala la tentative de corruption à son chef, qui en informa le responsable anticorruption.

Le directeur exigea une sanction exemplaire et demanda de mettre à jour la cartographie des risques, qui était surtout orientée sur les postes à risque acheteur, commercial et recruteur.

Les outils de gestion du risque sont utilisés pour toutes les étapes du processus « Gérer le risque », cf. [annexe 11](#). 

Dans la norme ISO 31010 sont décrits les outils ou techniques d'évaluation du risque les plus utilisés.

Un risque peut avoir des impacts négatifs (on parle de menaces) ou bien des impacts positifs (on parle d'opportunités).

Souvent le risque est assimilé à un danger et utilisé couramment à la place de menace.

Toute menace pouvant perturber les activités normales de l'entreprise est :


- déterminée
- analysée
- évaluée et
- des actions appropriées sont appliquées pour empêcher ou réduire les effets indésirables

L'approche par les risques nous permet de préparer l'action à entreprendre si un élément de sortie du processus ne respecte pas une exigence. Autrement dit être prêt au cas où quelque chose ne fonctionnerait pas (bien).

Toute opportunité pouvant augmenter des effets souhaitables sur le système de management anticorruption est soutenue avec des actions d'amélioration continue.

La nature des actions est proportionnelle à l'impact potentiel des menaces et des opportunités. Quelques exemples de risques sont listés dans [l'annexe 12](#).

Un exemple de procédure « Gestion des risques » est montré dans [l'annexe 13](#). 

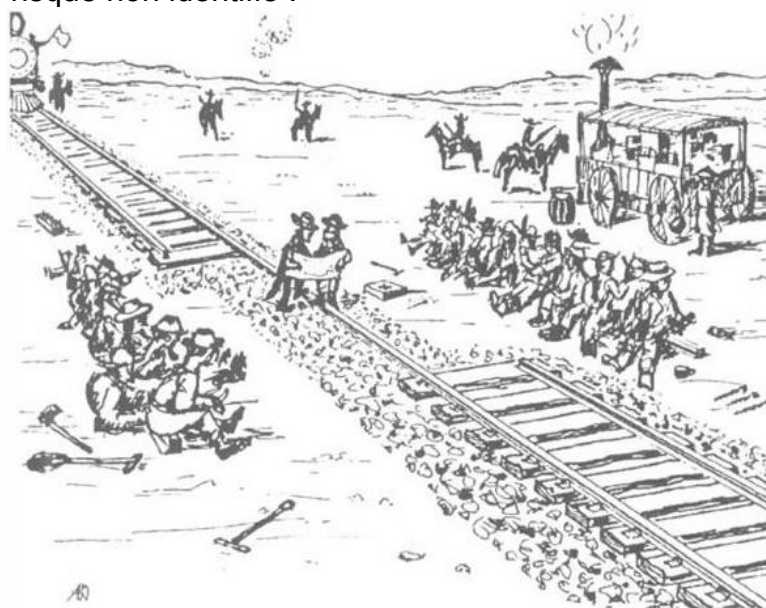
Les enregistrements des résultats de l'évaluation des risques sont conservés. 

Le plan d'action de réduction du risque, cf. [l'annexe 14](#), inclut les options suivantes :

- éviter le risque (refuser l'activité porteuse du risque)
- accepter le risque pour gagner une opportunité
- éliminer la source du risque
- modifier la probabilité d'apparition du risque
- réagir sur les conséquences du risque
- partager le risque avec d'autres parties intéressées
- maintenir le risque résiduel (niveau acceptable)



Exemple d'un risque non identifié :



Bonnes pratiques

- la liste des risques pris en compte est exhaustive et à jour
- la liste des risques est communiquée à l'ensemble du personnel
- les risques de corruption sont priorisés dans une liste mise à jour
- le plan d'action pour lutter contre les risques prioritaires est mis en place
- l'efficacité des actions de prévention a été évaluée
- le nouveau niveau de risque résiduel est à jour
- des actions pour réduire certains risques sont intégrées dans les processus clés
- le plan d'action inclut une colonne utilisée pour le suivi de l'efficacité des actions
- le plan d'action prend en compte les résultats des audits internes

Écarts à éviter

- certaines exigences des parties prenantes ne sont pas prises en compte lors de la planification des actions face aux risques
- certains risques de corruption ne sont pas identifiés
- les risques ne sont pas priorisés
- les risques des commerciaux ne sont pas prioritaires

- aucune action de prévention n'a été mise en place
- le niveau de risque résiduel n'est pas à jour
- aucune planification d'actions pour réduire les impacts négatifs
- pas d'opportunité pour augmenter les effets souhaitables
- les menaces et opportunités ne sont pas identifiées et évaluées pour certains processus
- la liste des risques n'a pas bougé depuis sa création