

Écarts de conduite des entreprises, responsabilité des individus

Coup de projecteur des régulateurs sur
l'intégrité des dirigeants

Enquête internationale sur la fraude
14^e édition

The EY logo consists of the letters 'EY' in a bold, white, sans-serif font. A yellow diagonal line is positioned behind the 'Y', extending from the bottom left towards the top right.

Building a better
working world

Table des matières

Avant-propos	3
Résumé	4
Faire de la lutte contre la corruption une priorité mondiale	6
Justifier les comportements non éthiques et déviants	12
Les directeurs financiers au centre de l'attention	14
Assurer la défense	20
Points de repère en régions	28
Afrique	30
Brésil	32
Chine	34
Europe de l'Est	36
Inde	38
Conclusion	41
Méthode d'enquête	42
Résultats détaillés	44
Coordonnées	46

Avant-propos

Au lendemain des récentes attaques terroristes de grande ampleur et des révélations sur l'utilisation potentiellement abusive des juridictions offshore, et dans un contexte de tensions géopolitiques qui perdurent, les gouvernements du monde entier ont la lourde tâche de faire face à des enjeux internationaux de taille tels que le financement du terrorisme, la crise migratoire et la corruption..

Ces enjeux de fond contribuent à l'instabilité durable des marchés financiers. Le secteur bancaire continue à faire l'objet de mesures réglementaires strictes. De leur côté, les gouvernements sont mieux coordonnés entre eux en matière d'investigations sur les comportements délictueux, notamment pour ce qui concerne le recouvrement des sommes provenant des affaires de corruption. Leurs motivations sont évidentes. La corruption constitue toujours une lourde menace dans un contexte de croissance internationale en berne et des marchés financiers fragiles.

Les autorités de régulation telles que le Department of Justice (DOJ) et la Securities and Exchange Commission des États-Unis se concentrent progressivement sur les poursuites contre des individus. Dans ce contexte, les conseils d'administration et les dirigeants doivent pouvoir s'assurer que leurs sociétés s'adaptent rapidement aux lois et règlements en perpétuelle évolution, où qu'elles opèrent dans le monde.

C'est pour cette raison que la quatorzième édition de l'enquête internationale d'EY sur la fraude consacre une place importante aux commentaires de hauts responsables de la lutte contre la fraude et la corruption. Directeurs financiers, responsables de la compliance, directeurs de l'audit interne ou encore directeurs juridiques, ils partagent dans la présente étude leur point de vue sur l'impact de la fraude et de la corruption sur les organisations au niveau mondial.

En dépit d'activités de réglementation croissantes, l'enquête démontre que les conseils d'administration pourraient augmenter leurs efforts pour se protéger ainsi que leur organisation.

De nombreuses entreprises échouent à mettre en œuvre des programmes anti-corruption. De la même façon, un nombre important d'entre elles ne se saisissent toujours pas d'informations riches en contenu pouvant les aider à identifier et gérer en amont les problèmes de fraude et de corruption.

Ce sont au total 2 825 personnes issues de 62 pays qui ont été interrogées entre octobre 2015 et janvier 2016. Les entretiens ont permis d'identifier des tendances, des contradictions apparentes et des sujets auxquels les conseils d'administration devraient prêter une attention particulière.

Nos associés du service Fraud Investigation & Dispute Services ont ensuite fourni à la société d'études Ipsos MORI – chargée de l'enquête – le fruit des échanges approfondis qu'ils ont eu avec de hauts responsables de multinationales. Ces entretiens ont permis d'avoir des retours d'expériences concrets de responsables qui opèrent dans des environnements d'affaires perçus comme exposant davantage les entreprises à des risques de fraude et de corruption. Ils sont une source précieuse d'informations supplémentaires sur l'impact que des évolutions de la législation, des degrés de leur application et des comportements culturels ont sur les organisations. Ces échanges nous ont également donné l'opportunité d'en apprendre davantage sur les mesures concrètes que les organisations leaders mettent en place pour lutter contre ces risques.

Les responsables que nous avons pu rencontrer ont mis en avant les nombreuses questions qui se posent aux organisations opérant à l'international : comment adapter les stratégies d'entrée sur le marché aux pays dans lesquels les attentes culturelles en matière de comportements acceptables peuvent être différentes ; comment aider une organisation à identifier le propriétaire réel d'une organisation tierce ; l'impact potentiellement négatif que des différences de salaires trop importantes peuvent avoir sur l'incitation à commettre des fraudes et comment encourager les lanceurs d'alerte à s'exprimer en allant parfois à l'encontre des normes sociales locales, entre autres.

L'enquête montre que de nombreux répondants continuent d'estimer la fraude et la corruption comme des problèmes des autres, ce malgré la reconnaissance par ceux-ci de la prévalence du problème dans leur propre pays. Ce dernier point souligne la tolérance élevée vis-à-vis des comportements non éthiques et peut inquiéter, en particulier quand les répondants occupent des postes dans les métiers de la finance. Les organisations sont généralement bien conscientes des risques historiques. Cela étant dit, elles manquent souvent de recul sur les risques émergents, comme l'impact potentiel de la cybercriminalité sur la réputation et la valeur de la société qui, bien que désormais largement médiatisée, demeure un sujet de préoccupation plus ou moins sérieux pour les répondants. Dans ce contexte, les organisations doivent assurer leur défense. Elles devraient appliquer réellement leurs programmes de compliance anti-corruption, réaliser une due diligence appropriée des tierces parties avec qui elles opèrent et encourager et soutenir les lanceurs d'alerte à s'exprimer sans peur. Surtout, l'accent étant désormais mis sur la responsabilité de l'individu, il incombe aux dirigeants des organisations eux-mêmes de donner le ton. C'est seulement au travers de telles mesures que les conseils d'administration seront capables de gérer et d'atténuer les impacts négatifs et les préjudices si le pire devait se produire.

Cette enquête a pour vocation de poser des questions ambitieuses aux conseils d'administration des organisations. Elle sera le point de départ, nous l'espérons, d'échanges plus riches et d'un dialogue constructif avec les parties prenantes sur les enjeux actuels majeurs au niveau international.

Nous tenons à remercier tous les responsables et dirigeants d'organisation qui ont participé à notre enquête pour leurs contributions et observations, que ce soit par le biais de la société d'études Ipsos MORI ou en personne.

Bonne lecture,



David L. Stulb
Responsable mondial
Fraud Investigation & Dispute Services

Résumé

Les engagements internationaux qui ont été pris pour combattre la corruption et renforcer la coopération plus étroite entre les différentes autorités de régulation dans le monde contraignent les organisations à revoir leurs efforts en matière de gestion de risques de fraude et de corruption. Nombreux d'entre elles ont pris les mesures nécessaires pour lutter contre ces risques, mais l'existence de comportements non éthiques persiste.

Les conseils d'administration doivent être conscients que les autorités de régulation renforcent actuellement la législation anti-corruption et se concentrent plus que jamais sur les manquements des individus. Ils doivent agir en conséquence et prouver que les actions mises en place sont suffisantes pour protéger leurs activités. A contrario, ils courent le risque qu'eux-mêmes ou leurs collaborateurs soient tenus comme personnellement responsables de fautes commises sous leur supervision.

Faire de la lutte contre la corruption une priorité mondiale

L'engagement des gouvernements et des institutions multilatérales en matière de lutte contre la corruption n'a jamais été aussi fort.

La coopération que l'on a pu observer s'est muée en 2016 en une collaboration poussée entre les différentes autorités de régulation qui s'est traduite par de nombreuses poursuites judiciaires très médiatisées l'année dernière. L'application de normes internationales sur la transparence des détenteurs de capitaux a également fait l'objet d'efforts concertés, y compris de la part de la Banque mondiale et des pays membres du G20, dans le cadre d'une réflexion plus globale sur la corruption sous la présidence chinoise en 2016.

Les résultats de l'enquête montrent que de telles initiatives reçoivent l'aval du public :



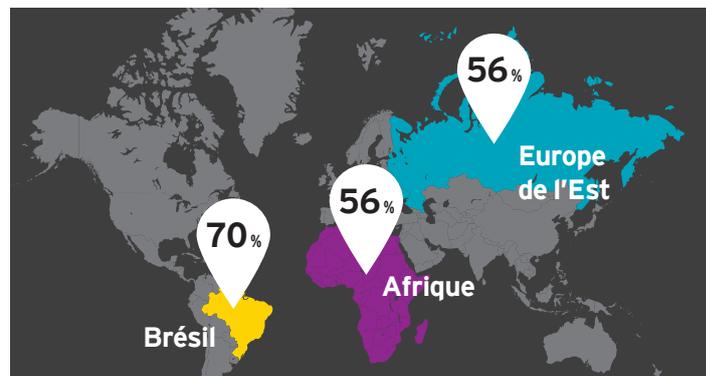
91%

des répondants estiment important de comprendre qui est le détenteur effectif des capitaux des entités avec lesquelles ils entretiennent des relations d'affaires.

La lutte contre la corruption est un enjeu permanent

L'enquête montre que sur les marchés émergents, l'idée selon laquelle les individus qui se rendent coupables de corruption ne sont pas responsables est répandue :

Part des répondants qui estiment que les gouvernements cherchent activement à engager des poursuites judiciaires, sans pour autant qu'elles se traduisent par des condamnations.



D'une façon générale, la corruption est toujours perçue comme un phénomène largement répandu, et semble s'être empirée sur les marchés développés depuis la dernière enquête.

39%



des répondants considèrent que les pratiques de corruption sont largement répandues dans leur pays et qu'il n'y a pas eu d'amélioration depuis la dernière enquête que nous avons réalisée.

21%



des répondants rapportent que ces comportements sont très répandus sur les marchés développés, contre 17% dans notre dernière enquête internationale.

32%



des répondants affirment qu'ils avaient déjà été confrontés à la question de la corruption au travail, lorsque la question leur a été posée.

Coup de projecteur sur les directeurs financiers

L'enquête a permis d'identifier qu'un nombre significatif des 2 825 hauts responsables interrogés sont prêts à justifier des comportements non éthiques, lorsqu'ils sont sous pression financière :

Près de la moitié des personnes interrogées pourrait justifier l'adoption d'un comportement non éthique pour atteindre des objectifs financiers, soit plus que les 36% de répondants qui pourraient justifier un tel comportement pour aider à la survie de l'entreprise, en cas de ralentissement de l'activité économique.



42%

seraient prêts à justifier un comportement non éthique pour atteindre des objectifs financiers.

Bien que ce chiffre ne soit pas le même pour tous les répondants, l'enquête montre qu'un nombre préoccupant de directeurs et collaborateurs financiers seraient prêts à adopter un comportement non éthique :

16%



des collaborateurs financiers placés sous l'autorité du directeur financier verseraient des paiements en espèces pour conclure une affaire ou la pérenniser, soit plus que les 13% de l'ensemble des répondants.

7%



des collaborateurs financiers placés sous l'autorité du directeur financier manipuleraient les résultats financiers, soit près du double de tous les répondants, qui ont répondu par l'affirmative à 4%.

La volonté manifeste de certains directeurs financiers et autres collaborateurs financiers de justifier certains comportements est préoccupante, étant donné la confiance qu'accordent conseils d'administration et investisseurs à ceux-ci en matière de transmission d'informations financières correctes.

Certains directeurs financiers ne semblent également pas avoir pleinement conscience des risques, seulement 41% d'entre eux considérant la cybercriminalité comme problématique.

Que cela signifie-t-il pour les conseils d'administration ?

La prévalence de ce type de comportements expose les organisations au risque constant de poursuites judiciaires. Les autorités de régulation portent une attention particulière à la fraude aux états financiers.

Elles concentrent également de plus en plus leurs investigations sur la culpabilité individuelle en cas de fautes imputées à une organisation. En septembre 2015, le Département of Justice des États-Unis (DoJ) a émis des directives sur les poursuites pénales qui précisait que, dans le contexte des enquêtes du DoJ, les organisations étaient tenues de leur fournir toute preuve impliquant des employés se rendant coupables de méfaits.

Les conseils d'administration doivent rester vigilants vis-à-vis des risques de fraude et de corruption et renforcer leurs exigences en matière de comportements acceptables ou pas dans leurs organisations. Près de la moitié des personnes interrogées estiment que les conseils d'administration ne comprenaient pas bien les risques spécifiques à leurs activités.



83%

La majorité des répondants est favorable aux poursuites judiciaires à l'encontre de dirigeants, 83% d'entre eux considérant que les poursuites judiciaires au plus haut niveau de l'organisation sont un moyen de dissuasion efficace.

Quels sont les réflexes et bonnes pratiques à adopter ?

Puisque la lutte contre la fraude et la corruption s'est accentuée au niveau mondial et que les autorités de régulation surveillent de près les activités des dirigeants, les organisations doivent renforcer davantage leurs efforts en la matière. Elles doivent prendre les mesures nécessaires pour atténuer les risques de corruption lors de leurs opérations, afin d'être en mesure d'identifier et de gérer rapidement un tel événement s'il venait à se produire :

- ▶ Prévoir un budget adéquat pour les fonctions de compliance et d'investigation afin qu'elles puissent agir de manière proactive avant l'intervention des autorités de régulation.
- ▶ Établir des lignes d'alerte éthiques ainsi que des politiques bien identifiées par tous qui non seulement permettent d'éveiller la conscience et de sensibiliser sur ces mécanismes d'alerte mais encouragent aussi les collaborateurs à rapporter des comportements non éthiques.
- ▶ Faire une évaluation régulière des risques de fraude incluant la prise en compte d'indicateurs d'alerte établis grâce à l'utilisation d'outils d'analyse de données.
- ▶ Développer un programme de réponse à des intrusions informatiques qui rassemble toutes les cellules de l'organisation dans une même structure de défense centralisée.
- ▶ Réaliser des due diligence des tierces parties approfondies en matière de lutte contre la corruption avant d'engager toute relation d'affaires.
- ▶ Appliquer un programme de compliance anti-corruption complet qui incorpore les résultats des travaux d'analyse de données et propose des formations anti-corruption sur mesure.

Les organisations, conseils d'administration en tête, doivent accorder à ces questions toute leur attention. Les risques qu'elles encourent en poursuivant leur développement à l'international évoluent, et l'attention dont elles et leurs collaborateurs font l'objet par les régulateurs est plus importante que jamais. Les conseils d'administration doivent gérer proactivement ces risques et être capables de montrer qu'ils sont à la hauteur du défi.

Faire de la lutte contre la corruption une priorité mondiale

Les gouvernements et les institutions multinationales n'ont jamais autant coopéré en matière de lutte contre la corruption. La nature internationale du problème a conduit les puissances économiques du G20 à reconnaître la corruption comme un frein important à la croissance économique. L'attention du groupe portée à la corruption se maintient sous la présidence chinoise en 2016.

Le G20 a défini ses priorités dans son « plan d'action anti-corruption 2015-2016 » qui identifie les domaines clés dans lesquels les économies et organisations multinationales doivent impérativement renforcer leur coopération.



des répondants estiment qu'il est important de connaître le détenteur réel des capitaux des entités avec lesquelles ils développent des relations d'affaires.

Parmi les problématiques évoquées, le G20 souligne le recours abusif aux structures juridiques et organisationnelles pour cacher ou dissimuler des activités criminelles, qualifiant cette pratique de « problème critique dans la lutte mondiale contre la corruption ». Il s'est engagé à améliorer la transparence sur la détention du capital via l'application d'un ensemble de normes internationales visant à réguler les questions sur les bénéficiaires ultimes ainsi que des dispositions prises par l'organisme intergouvernemental Groupe d'action financière (GAFI).

Les réponses à l'enquête suggèrent que ce mouvement reçoit l'aval d'une majorité de personnes – 91 % des répondants estiment qu'il est important de connaître le détenteur réel des capitaux des entités avec lesquelles ils ont des relations d'affaires.

La Banque mondiale est elle aussi en phase avec l'approche du G20, comme le montrent ses recommandations 2015 qui préconisent une plus grande transparence sur les détenteurs du capital dans le cadre de ses processus de passation des marchés. À nouveau, les répondants indiquent qu'ils estiment qu'un tel niveau de transparence permettrait d'atténuer le risque de fraude et de corruption, 83 % d'entre eux soutenant les recommandations de la Banque mondiale.

Figure 1 : Soutien pour plus de transparence sur les détenteurs des capitaux

Monde	91 %
Afrique	97 %
Europe de l'O.	94 %
Amérique du N.	94 %
Océanie	94 %
Amérique du S.	94 %
Moyen-Orient	91 %
Europe de l'Est	87 %
Japon	86 %
Asie orientale	85 %
Inde	84 %

Q. Dans quelle mesure est-ce important pour vous de connaître le détenteur réel des capitaux des entités avec lesquelles vous développez des relations d'affaires ? Personnes interrogées ayant répondu Assez ou Très important.

Base : Monde (2 825) ; Europe de l'O. (850) ; Europe de l'E. (650) ; Moyen-Orient (175) ; Afrique (150) ; Inde (50) ; Amérique du N. (100) ; Amérique du S. (250) ; Asie orientale (500) ; Océanie (50) ; Japon (50)

Poursuites extraterritoriales de la SEC



Le G20 s'est engagé à développer la coopération internationale dans des domaines particulièrement exposés tels que les marchés publics et les contrôles douaniers. Les grandes organisations issues des pays membres du G20, qui se sont rassemblées au travers de la plateforme Business 20 (B20), témoignent elles aussi leur soutien à ces objectifs.

Le travail du G20, du B20 et d'autres entités porte ses fruits. Les gouvernements nationaux répondent présent, et la coopération transfrontalière en place s'est accentuée à un degré inégalé jusque-là. Récemment, la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis a par exemple révélé qu'elle travaillait conjointement avec 13 autres juridictions dans une affaire de paiements illicites présumés de plus de 100 millions de dollars US cachés dans de multiples paradis fiscaux.

Le travail du G20 et d'autres entités porte ses fruits. La coopération internationale en matière de poursuites judiciaires n'a jamais été aussi importante.

« Exiger des entreprises soumissionnaires qu'elles rendent publiques l'identité de ceux qui les détiennent ou les contrôlent mettrait fin à l'un des schémas de corruption les plus courants dans lequel le soumissionnaire dissimule ses conflits d'intérêts et le représentant d'état s'enrichit illégalement. »

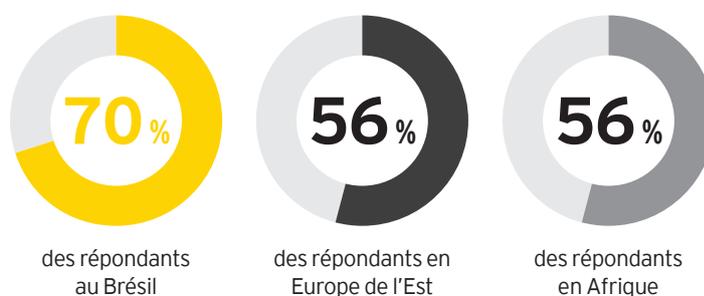
Groupe de travail anticorruption du B20, septembre 2015

Enjeux actuels de la lutte contre la corruption

En dépit de l'importance attribuée par les gouvernements à la lutte contre la corruption, ainsi que des efforts coordonnés accrus pour gérer ce problème, son envergure demeure préoccupante. Il apparaît clairement que les différentes juridictions n'ont pas toutes le même succès face à la lutte contre la corruption.



L'enquête montre que 70% des répondants au Brésil, 56% en Europe de l'Est et 56% en Afrique estiment que les gouvernements cherchent activement à engager des poursuites judiciaires, mais que ces dernières ne se traduisent pas par des condamnations, ce qui révèle un manque notoire de poursuites judiciaires efficaces sur les principaux marchés émergents.



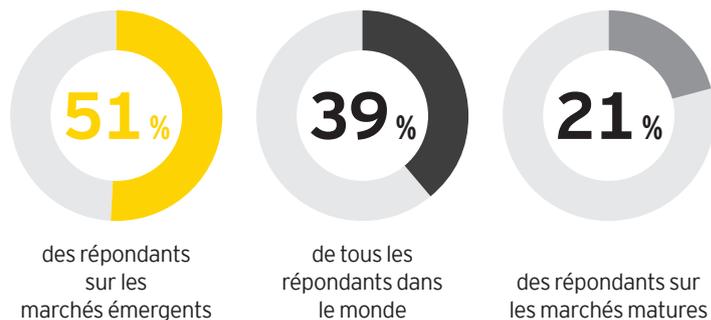
estiment que les gouvernements cherchent activement à engager des poursuites judiciaires, mais que ces dernières ne se traduisent pas par des condamnations.

Les réponses données par les Brésiliens peuvent surprendre étant donné les actions et poursuites judiciaires très médiatisées appliquées récemment, notamment dans le cadre de l'enquête du « *Lava Jato* ». Les institutions anti-corruption brésiliennes, comme le Conseil de la défense économique (CADE) qui n'est autre que l'agence anti-trust du Brésil, ont également reçu une reconnaissance mondiale. Cela peut vouloir dire que ces perceptions négatives prennent un certain temps à évoluer après les événements.

D'une façon générale, la corruption est toujours perçue comme un phénomène largement répandu, et les répondants de l'étude estiment que la situation ne s'est pas améliorée depuis la dernière enquête.

D'une façon générale, la corruption est toujours perçue comme un phénomène largement répandu, et nos répondants estiment que la situation ne s'est pas améliorée depuis la dernière enquête en 2014. 39% des personnes interrogées considèrent que les pratiques de fraude et de corruption sont légion dans leur pays, ce chiffre ayant peu évolué puisqu'il était de 38% dans la dernière enquête.

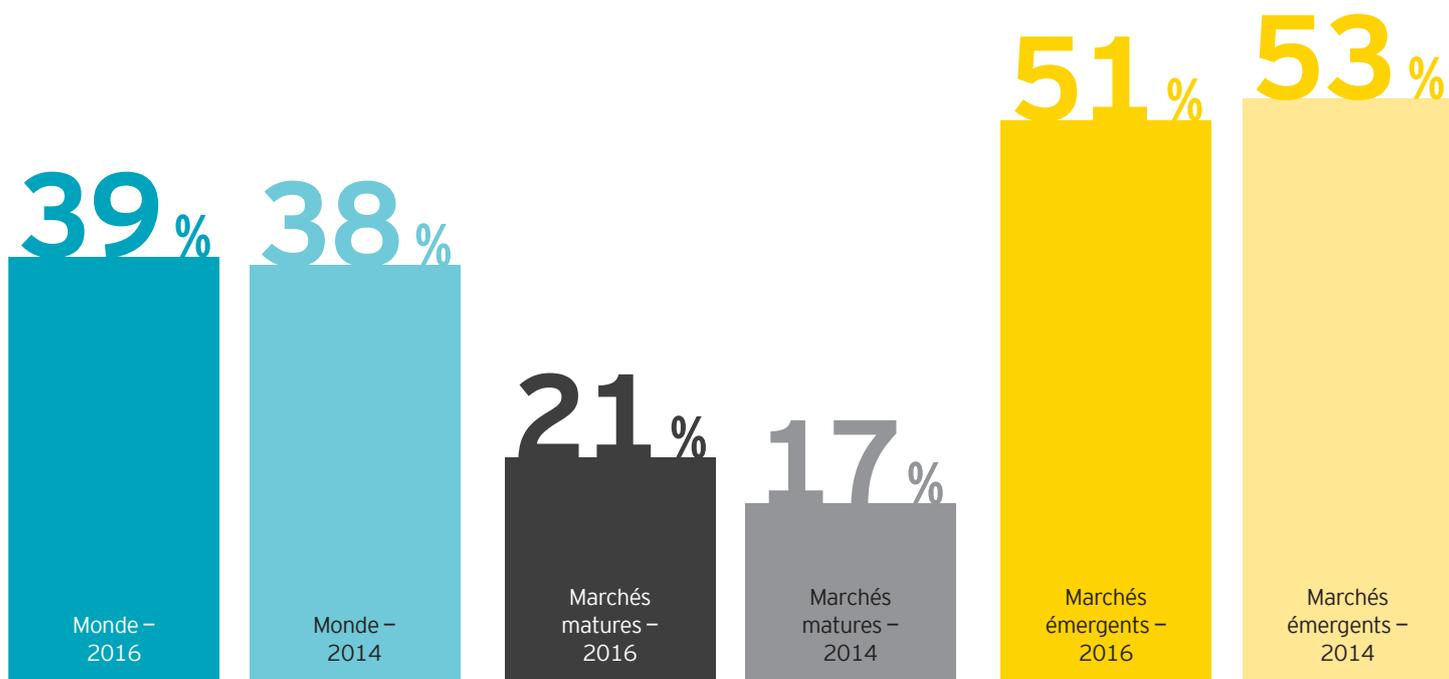
La situation semble s'être détériorée sur les marchés matures où 21% des répondants rapportent que de tels comportements étaient répandus, contre 17% dans notre dernière enquête. Ces chiffres contrastent avec la tendance observée sur les marchés émergents, où les résultats obtenus affichent une légère amélioration, passant de 53% à 51% concernant la prévalence perçue de la fraude et de la corruption.



estiment que la corruption est toujours perçue comme un phénomène largement répandu dans leur pays.

Les chiffres en hausse sur les marchés matures peuvent refléter une meilleure prise de conscience de la fraude et de la corruption. Les nombreuses affaires de corruption médiatisées qui ont affecté de grandes organisations américaines et européennes pourraient être à l'origine de cette prise de conscience.

Figure 2: La lutte contre la corruption: un enjeu actuel



Q. Pensez-vous que l'affirmation suivante s'applique à votre pays ou secteur d'activité?

Les pratiques de corruption en matière d'affaires sont répandues dans ce pays.

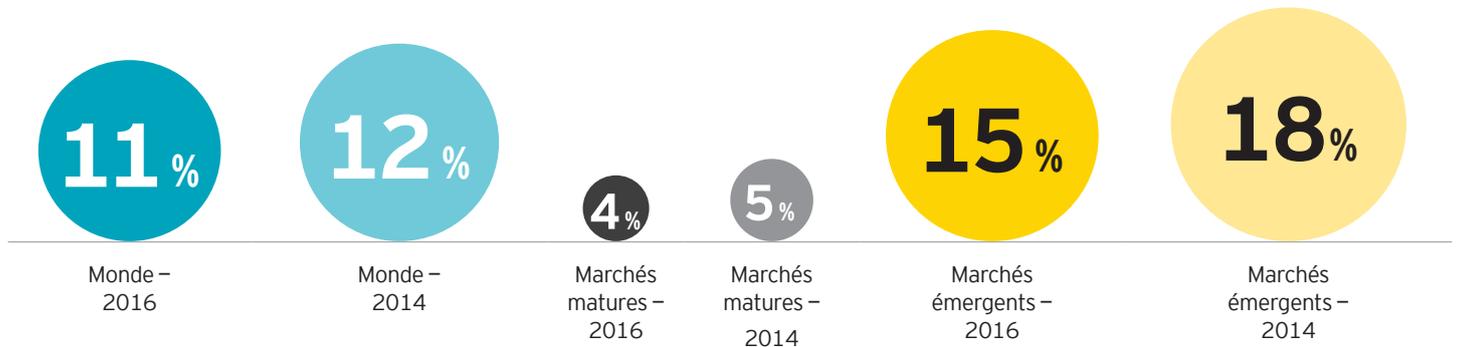
Base: 14^e monde (2 825); 13^e monde (2 719); 14^e matures (1 100); 13^e matures (1 103); 14^e émergents (1 725); 13^e émergents (1 616)

Le problème des autres ?

Comme les années précédentes, nos répondants continuent à penser que moins de cas de corruption se produisent dans leur secteur d'activité. Seuls 11% des répondants estiment que des cas de corruption se produisent dans leur secteur, bien loin des 39% de répondants qui pensent que cela se produit dans leur pays.



Figure 3: La corruption: pas dans mon secteur



Q. Pensez-vous que l'affirmation suivante s'applique à votre pays ou secteur d'activité ?

Dans notre secteur, il est normal de recourir à la corruption pour décrocher des contrats.

Base: 14^e monde (2 825); 13^e monde (2 719); 14^e matures (1 100); 13^e matures (1 103); 14^e émergents (1 725); 13^e émergents (1 616)

La perception sectorielle du risque de corruption contredit également les observations des répondants sur leur expérience personnelle d'un tel risque, 32% des répondants reconnaissant qu'ils ont déjà été concernés par la corruption au travail. Cela voudrait-il dire que certains répondants ne sont pas encore suffisamment au clair sur ce qui constitue un cas de corruption ou bien qu'ils ne reconnaissent pas certains actes de corruption pour ce qu'ils sont ?

L'enquête indique qu'une minorité persistante de dirigeants continuent de justifier certains comportements, tels que des paiements non licites, lorsqu'ils font face à un ralentissement de l'activité économique ou dans le but d'améliorer la perception des résultats financiers de leur organisation. Elle met en avant plusieurs sources d'inquiétude majeures concernant le comportement des dirigeants, qui devraient tirer la sonnette d'alarme du côté des conseils d'administration et des autres parties prenantes.



Comprendre et gérer les risques croissants liés au financement du terrorisme

Les acteurs du secteur financier et les organisations multinationales doivent s'assurer que leurs fonctions/départements de gestion des risques tiennent compte des risques potentiels associés au financement du terrorisme, qui continue d'être une priorité de la lutte contre la criminalité financière.

Constatant la résilience des organisations terroristes internationales, la coopération entre Etats a été intensifiée et les entreprises ont été sollicitées pour lutter contre les sources de financement des opérations terroristes.

Le financement du terrorisme, qui reposait auparavant en grande partie sur des individus et des organisations, a donné naissance à des économies informelles qui ont permis à des groupes d'auto-financer, au moins en partie, leurs opérations et de soutenir d'autres groupes et individus par le biais de réseaux opaques.

Étant donné cette situation, d'ailleurs en évolution permanente, les points de contact entre économies formelle et informelle se sont multipliés. Les organisations du secteur financier et les multinationales devraient prendre des mesures proactives non seulement pour comprendre le risque lié au financement du terrorisme qui les menace (en interne et du point de vue des clients), mais aussi pour mener des actions concrètes dans le but de réduire ces risques.

Voici une liste non exhaustive d'actions spécifiques que les organisations devraient mettre en œuvre pour faire face au développement des menaces de financement du terrorisme en 2016 :

- ▶ Évaluer le risque de financement du terrorisme couru par l'organisation; envisager la création d'un groupe de travail en interne dont l'objectif serait de lutter contre les risques du financement du terrorisme;
- ▶ Passer en revue les relations avec les tierces parties, les différents types de tierces parties pouvant servir de relais au financement du terrorisme étant nombreux; le problème va bien au-delà du simple contrôle par les banques de leurs réseaux de banques correspondantes.
- ▶ Mettre en place des moyens de surveillance des médias sociaux et utiliser des sources d'informations internes et externes permettant de détecter les signaux d'alerte en lien avec le financement du terrorisme.

Le risque posé par le financement du terrorisme aux organisations a considérablement augmenté au cours des dernières années. Pour faire face à ce nouveau paramètre, la communauté internationale se mobilise, comme les Nations unies, le Groupe d'action financière (GAFI) et un certain nombre d'autres groupes de travail bilatéraux et multilatéraux. Le secteur privé doit également se mobiliser, en commençant par un bilan en interne qui répondrait à la question : « Sommes-nous véritablement protégés des risques spécifiques au financement du terrorisme ? »

Justifier les comportements non éthiques et déviants

L'enquête révèle qu'une importante minorité de dirigeants continue de justifier des actes non éthiques pour améliorer les performances de leur organisation. Lorsque différentes options leur sont présentées, plus d'un tiers d'entre eux serait prêt à justifier une conduite inappropriée en cas de ralentissement de l'activité économique, tandis que près de la moitié pourrait justifier une telle conduite pour atteindre des objectifs financiers fixés.

Les comportements que peuvent excuser ces répondants diffèrent selon les régions, mais devraient être un sujet de préoccupation sérieux pour toutes les organisations sans distinction.

Plus d'un tiers serait prêt à justifier une conduite inappropriée, tandis que près de la moitié pourrait justifier une telle conduite pour atteindre des objectifs financiers.

1 sur 10



Un répondant sur 10 verserait des paiements en espèces pour conclure une affaire ou la pérenniser en cas de ralentissement de l'activité économique. Dans certaines régions, comme l'Asie orientale, une part beaucoup plus importante des répondants y consentirait puisque 1 dirigeant sur 4 pourrait justifier ce type de pratique.

4%



4%, soit une minorité non négligeable de répondants, pourraient justifier la manipulation de résultats financiers en cas de ralentissement de l'activité économique, avec un pic de 1 répondant sur 10 en Afrique.

16%



16% des répondants pourraient modifier les hypothèses de calcul des estimations comptables et des provisions, avec un record de 1 répondant sur 4 au Japon.

11%



11% des répondants pourraient allonger la période de déclaration mensuelle, ce phénomène étant le plus fort en Inde avec 26%.

7%

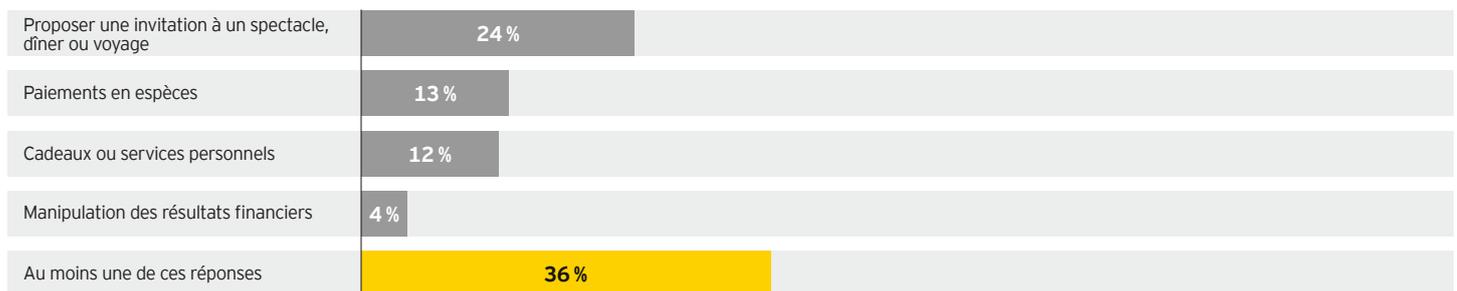


7% des répondants seraient prêts à antidater des contrats, et 10% des répondants d'Europe de l'Est seraient prêts à justifier ce comportement.

«La communication restera l'une de nos priorités. Les investisseurs comptent sur la communication d'informations financières complètes et précises. Par conséquent, notre objectif principal est de renforcer le niveau de conformité que doivent fournir les organisations et leurs auditeurs. Nous nous servirons de tous les moyens à notre disposition pour y parvenir.»

Mary Jo White, Securities and Exchange Commission, États-Unis

Figure 4: Volonté d'agir de façon non éthique



Q. Quelle(s) action(s), le cas échéant, peu(ven)t à votre avis être justifiée(s) si elle(s) permet(tent) de pérenniser l'activité de l'organisation en cas de ralentissement économique ?

Base: Tous les participants (2 825)

La fraude financière sous le feu des projecteurs

La persistance de ce type de comportement non éthique fait courir le risque aux organisations de poursuites judiciaires. Les conseils d'administration et les comités d'audit des organisations doivent savoir que les régulateurs concentrent leur attention sur ces comportements et n'hésitent pas à tenir des individus pour responsables.

Part des répondants qui estiment que leur conseil d'administration accorde un degré d'attention correct aux risques de fraude et de corruption mais devrait globalement mieux comprendre leur activité



Dans la continuité de la création du Financial Reporting and Audit Group (Groupe d'audit et de reporting financier) en 2013, la SEC enquête sur le reporting financier frauduleux ou incorrect avec une attention décuplée. Entre 2013 et 2015, la SEC a plus que doublé le nombre d'actions de reporting et de divulgation d'informations financières, ce qui a conduit à l'augmentation du nombre de parties inculpées d'infractions.

Dans son discours de février 2016, adressé au Practising Law Institute, Mary Jo White, présidente de la SEC, confirmait que la Commission continuerait à porter une attention toute particulière aux contrôles inadéquats et aux failles dans les rapports financiers. La SEC a bien fait comprendre que les gardiens du reporting financier, y compris les membres de comités d'audit et les auditeurs externes, feront l'objet d'une surveillance accrue. Ceux dont la SEC estime qu'ils ont manqué à leurs responsabilités devront faire face à des poursuites.

En dépit des 84% de répondants qui estiment que le conseil d'administration accorde un niveau d'attention correct aux enjeux de fraude et de corruption, près de la moitié d'entre eux pensent que les conseils ont besoin de mieux comprendre l'ensemble des activités afin de véritablement fonctionner comme un bouclier efficace contre ces risques. Dans ce contexte, être au courant des risques n'est pas suffisant. Les organisations doivent s'adapter et renforcer leurs contrôles pour gérer ces risques.

De manière plus inquiétante, une analyse plus poussée des résultats de l'enquête montre que de nombreux répondants parmi les directeurs financiers et autres collaborateurs financiers, c'est-à-dire les individus avec un rôle clé dans la protection de leur société contre ces risques, se montrent prêts à justifier une conduite non éthique.

La volonté apparente de ces répondants d'agir de façon non éthique lorsqu'ils subissent une pression financière est préoccupante. Certains régimes de rémunération pourraient-ils favoriser ces comportements ?

Les directeurs financiers au centre de l'attention

Une part importante des collaborateurs financiers pourraient minimiser la gravité d'un comportement non éthique lorsqu'ils sont sous pression.

Près de la moitié de tous les collaborateurs financiers interrogés déclare qu'ils seraient prêts à adopter au moins une forme de comportement non éthique pour atteindre un objectif financier ou pérenniser l'activité économique de leur organisation. Ceci souligne la nécessité pour les conseils d'administration de mettre en place des contrôles et des mécanismes permettant de s'assurer que le travail des collaborateurs financiers est régulièrement remis en cause et fait l'objet d'un contrôle adéquat suffisant.



L'enquête a plus particulièrement révélé que :



13 %
des directeurs financiers

16 %
des autres collaborateurs financiers

pourraient proposer des paiements en espèces pour conclure ou pérenniser une affaire.



9 %
des directeurs financiers

8 %
des autres collaborateurs financiers

seraient prêts à antidater des contrats.



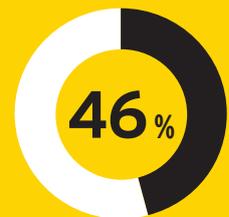
3 %
des directeurs financiers

7 %
des autres collaborateurs financiers

seraient prêts à manipuler des résultats financiers.



des directeurs financiers

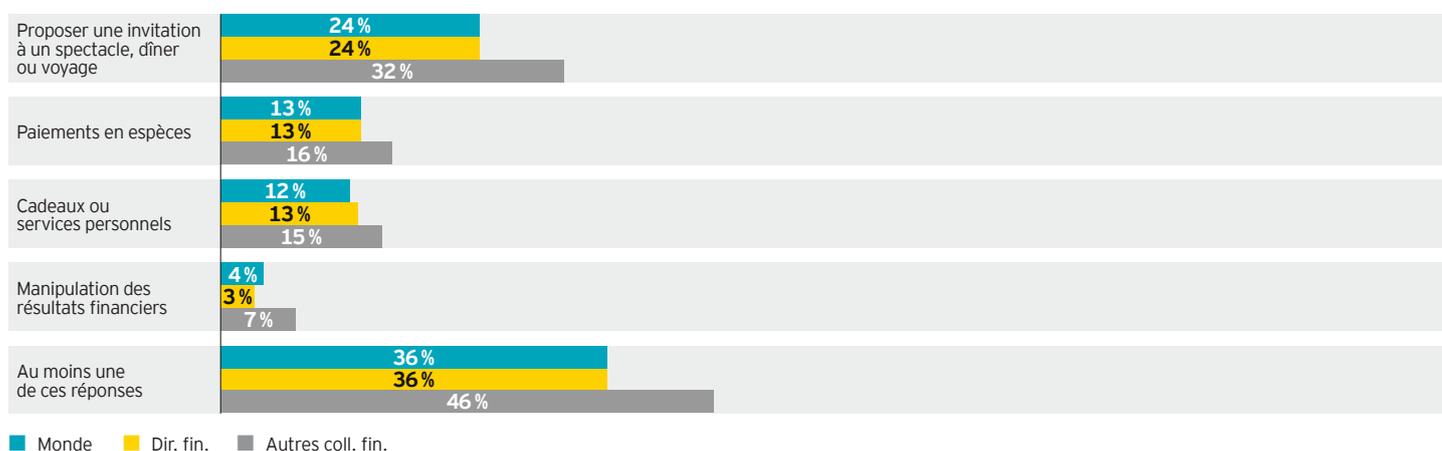


des autres collaborateurs financiers

pourraient excuser une conduite non éthique pour améliorer des résultats financiers.



Figure 5: Coup de projecteur sur la fonction finance



Q. Quelle(s) action(s), le cas échéant, peu(ven)t à votre avis être justifiée(s) si elle(s) permet(tent) de pérenniser l'activité de l'organisation en cas de ralentissement économique ?

Base: Monde (2 825); Dir. fin. (655); Autres coll. fin. (769)

Étant donné la nature subjective des jugements qui sont requis en comptabilité lors de l'élaboration des rapports financiers, il n'est peut-être pas surprenant que les collaborateurs financiers justifient certaines actions pouvant aider leur organisation à atteindre des objectifs financiers, ce en comptant sur une « zone de flou ». Cependant, vu l'impact potentiel que ces comportements peuvent avoir sur une organisation, et la confiance qu'accordent les conseils d'administration aux directeurs et collaborateurs financiers pour leur fournir des informations financières précises, ces résultats sont inquiétants.

Atténuer les risques de fraude

Les directeurs financiers sont des membres influents au sein de l'entreprise et ont un rôle crucial à jouer en ce qui concerne la gestion efficace des risques de fraude.

En vertu du principe 8 du Cadre de travail du COSO 2013, il est conseillé aux organisations de procéder à l'évaluation des risques de fraude de leurs entités, de mettre en place des actions de surveillance en la matière, et d'apporter des réponses pour atténuer les risques de fraude. Il est attendu des cadres dirigeants qu'ils mettent en place des moyens de surveillance robustes et efficaces de ces risques et qu'ils mettent à l'épreuve le middle management sur l'efficacité des programmes de lutte anti-fraude, en s'assurant que les risques pertinents ont été identifiés.



41%

Les résultats de l'enquête suggèrent que les collaborateurs financiers ne prennent pas suffisamment en compte les menaces résultant de l'évolution des risques externes, tels que la cybercriminalité. Ainsi, seulement 41% des directeurs financiers identifient ce point comme un sujet d'inquiétude.



Les comportements non éthiques des responsables sous surveillance

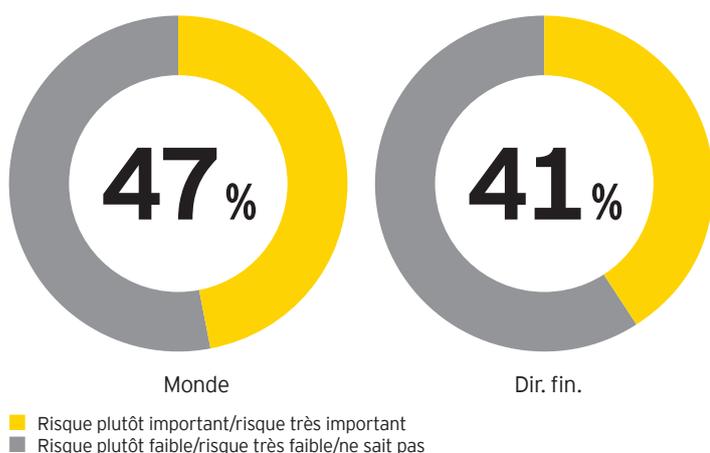
Pour mener à bien cette mission, les directeurs et hauts responsables financiers doivent donner l'exemple et démontrer leur engagement réel en matière de prévention et de détection des fraudes.

Les résultats de l'enquête suggèrent également que les collaborateurs financiers ne prennent pas suffisamment en compte les menaces résultant de l'évolution des risques externes, tels que la cybercriminalité. Ainsi, seulement 41 % des directeurs financiers identifient ce point comme un sujet d'inquiétude.

Les organisations doivent s'adapter aux nouveaux risques de cybercriminalité à mesure que les développements technologiques s'accroissent. Les organisations commençant à s'attaquer aux risques associés aux intrusions informatiques et vols de données, liés notamment à la propriété intellectuelle ou aux données clients, les équipes financières doivent comprendre davantage les risques associés aux informations sensibles de l'entreprise.

Comme le décrivait l'enquête internationale d'EY 2015 sur la sécurité de l'information, intitulée « Creating Trust in a Digital World » (Inspirer la confiance dans un monde numérique), en tant que « gardiennes » des données confidentielles, les équipes financières doivent être au fait des risques d'attaques informatiques, être prêtes à réagir aux menaces et prendre les mesures adéquates en cas de cyberattaques. Sans une vue d'ensemble de tous les risques cyber qui menacent leur organisation, les équipes financières ne peuvent les gérer adéquatement.

Figure 6 : Répondants des équipes financières considérant la cybercriminalité comme un risque



Q. Dans quelle mesure diriez-vous que la cybercriminalité représente un risque pour des organisations comme la vôtre ?

Base : Monde (2 825); Dir. fin. (655)

Les membres des conseils d'administration et cadres dirigeants doivent être conscients qu'eux-mêmes ainsi que leurs collaborateurs font l'objet d'une surveillance personnelle accrue dans des domaines dans lesquels, par le passé, seule leur organisation aurait été tenue pour responsable. Un mémorandum datant de 2015 publié par le vice-procureur général des États-Unis, Sally Yates (« the Yates Memo ») précisait les mesures que les procureurs prendraient pour renforcer les poursuites individuelles.

Considéré par certains comme une réponse aux critiques sur l'absence de condamnations de dirigeants pour leur responsabilité dans la crise financière, le mémo Yates met l'accent sur les poursuites individuelles. Le mémo affirme que ces dernières représentent l'une des manières les plus efficaces de combattre les comportements non éthiques.

« Une des manières les plus efficaces de combattre les comportements non éthiques est d'exiger des comptes des individus qui ont commis ces fautes. Cette responsabilisation est importante pour plusieurs raisons : elle dissuade des activités illégales futures, elle encourage des changements dans les comportements en entreprise, elle garantit que les parties concernées sont tenues pour responsables de leurs actes et favorise la confiance du public dans notre système de justice. »

Yates Memo, septembre 2015

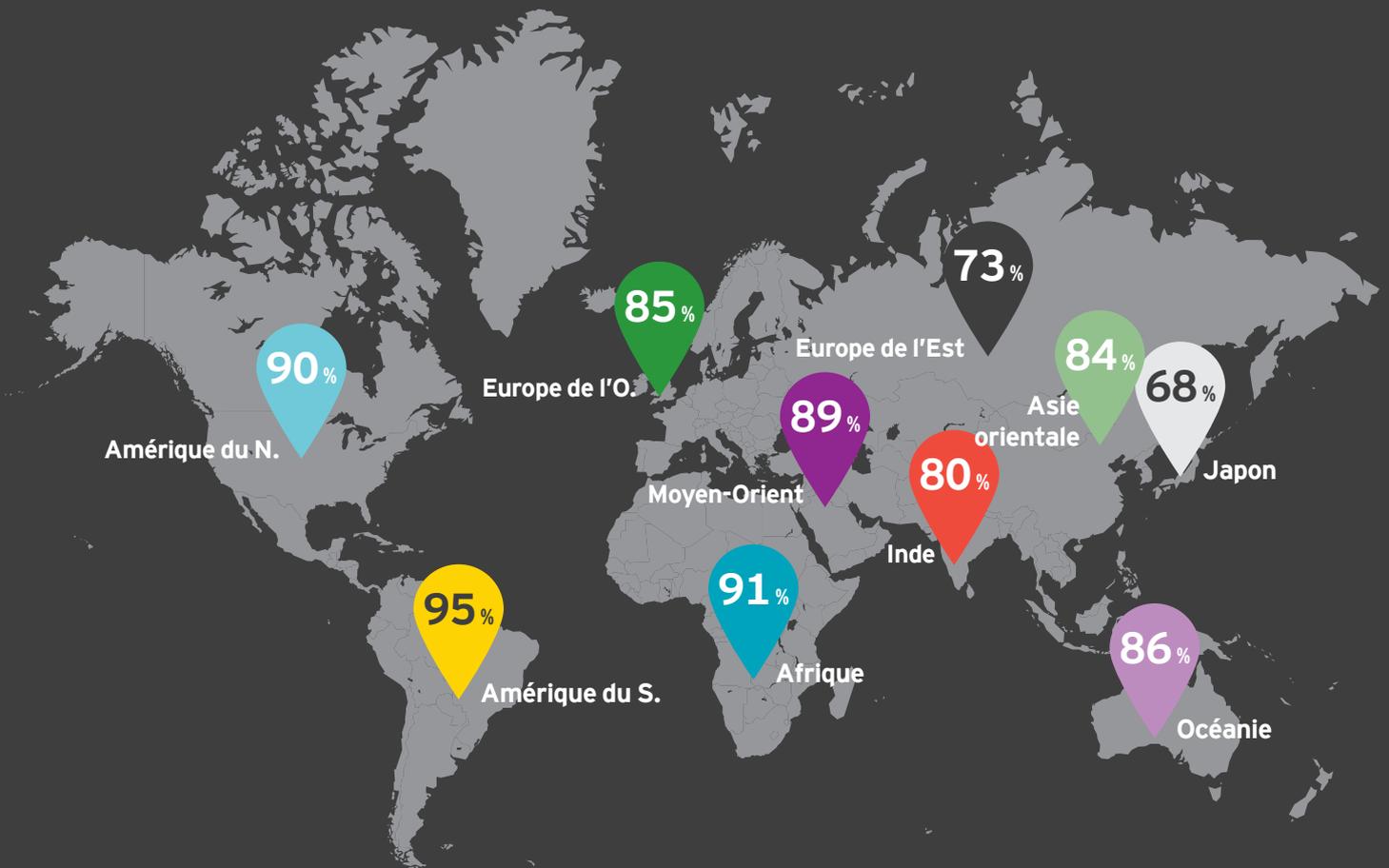
De plus, en avril 2016, le DoJ a annoncé l'introduction d'un programme pilote d'un an qui vise à accorder aux organisations qui prennent l'initiative de coopérer avec le DoJ en toute bonne foi, y compris au niveau de l'identification d'individus coupables, une réduction potentielle de 50% des amendes et éventuellement, leur éviter un contrôle imposé par un tribunal.

Ces initiatives concordent avec les tendances de poursuites, 175 personnes ayant été poursuivies par la SEC pour des violations dans les rapports financiers au cours des deux dernières années. Au vu de l'attention croissante portée aux poursuites individuelles et en particulier en relation avec l'effort continu de la SEC d'encourager les divulgations d'informations, les organisations pourront s'attendre à voir de plus en plus leurs dirigeants manifester une volonté nette de coopérer avec les autorités de régulation.

Cette tendance est mondiale. En janvier 2015, le Serious Fraud Office (SFO) britannique a annoncé la première condamnation d'un individu en vertu du Bribery Act, la loi anti-corruption britannique, et poursuit ses enquêtes sur des dirigeants individuels, entre autres affaires en cours. De nombreuses autres juridictions en Europe, Asie et Amérique du Sud prennent des mesures similaires.

L'enquête montre que la majorité des répondants sont favorables à ces mesures, 83% d'entre eux considérant les poursuites au plus haut niveau de l'organisation comme un bon moyen de dissuasion.

Soutien en faveur des poursuites individuelles



83%

considèrent qu'engager des poursuites contre des dirigeants permettra de dissuader d'autres dirigeants de commettre des actes de fraude et de corruption.

Q. Dans quelle mesure considérez-vous qu'engager des poursuites contre des dirigeants permettra de dissuader d'autres dirigeants de commettre des actes de fraude et de corruption ?

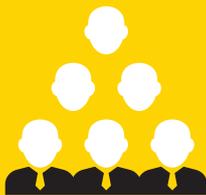
Base: Monde (2 825); Europe de l'O. (850); Europe de l'E. (650); Moyen-Orient (175); Afrique (150); Inde (50); Amérique du N. (100); Amérique du S. (250); Asie orientale (500); Océanie (50); Japon (50)

L'attention portée sur la responsabilité des individus accroît la pression sur les conseils d'administration. Ces derniers doivent s'assurer que les départements et fonctions d'investigation et de compliance de leur organisation sont suffisants en terme de taille et indépendants pour gérer les risques. Ils doivent également garantir que les procédures nécessaires sont en place pour protéger l'indépendance de ces départements/fonctions. Dans le cas contraire, les organisations prennent le risque de ne pas être considérées comme coopératives et de ne pas en retirer les bénéfices en cas de poursuite.

Dans ce contexte, en pleine évolution, les membres des conseils d'administration doivent être conscients qu'ils courent le risque d'être tenus pour responsables si une fraude ou un comportement inapproprié se produit sous leur supervision. Ils doivent par conséquent rester vigilants quant aux risques auxquels leur organisation peut faire face et à la manière de prouver qu'ils ont réagi de manière appropriée.

Principes clés du « Yates Memo »

1



Pour pouvoir tirer les bénéfices de leur attitude coopérative, les organisations doivent fournir au DoJ toutes les informations pertinentes se rapportant aux individus impliqués dans des manquements de l'entreprise.

2



Les investigations d'entreprises au civil comme au pénal doivent se concentrer sur les individus dès le début de l'enquête.

3



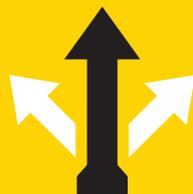
Les avocats du civil et du pénal gérant les investigations doivent communiquer régulièrement les uns avec les autres.

4



Le DoJ ne déchargera pas les individus coupables de leur responsabilité civile ou pénale lors de la résolution d'une affaire avec leur entreprise, sauf si circonstances extraordinaires ou que l'affaire fait l'objet d'une position spéciale du DOJ.

5



Les affaires de fraude et de corruption ne doivent pas être résolues sans l'élaboration d'un programme clair visant à résoudre les affaires individuelles associées avant prescription et les refus concernant les individus dans ce type d'affaires doivent être mémorisés.

6



Les avocats spécialisés en droit civil doivent se concentrer systématiquement sur les individus ainsi que sur l'organisation et évaluer s'il est judicieux d'engager des poursuites à l'encontre d'un individu sur la base de considérations autres que la capacité de payer de l'individu.

Assurer la défense

Puisqu'une minorité non négligeable de dirigeants à travers le monde serait prête à justifier une activité non éthique et, étant donné les efforts accrus des autorités de régulation en matière de surveillance de l'application de la réglementation, les conseils d'administration devraient évaluer en permanence leur capacité à identifier et atténuer les risques de fraude et de corruption.

L'adoption de telles mesures revêt une importance significative au moment où les organisations se développent sur les marchés émergents en Afrique, au Brésil, en Chine, en Inde et en Europe de l'Est, où elles peuvent être exposées à des risques plus élevés. Les organisations doivent pouvoir mettre continuellement à jour leurs politiques et procédures de gestion des risques afin d'être capables d'identifier de nouveaux risques et de réagir face à de nouvelles problématiques.



Entre 2011 et 2015,
la SEC a versé plus de



54 millions d'USD

a



22 lanceurs d'alerte

dont



37 millions d'USD

uniquement en 2015.

Lignes d'alerte éthique

Afin d'identifier et de minimiser les risques, les organisations devraient recourir à des moyens classiques de détection des fraudes mais aussi à des outils innovants. La fraude et la corruption sont ainsi fréquemment révélées par les lignes d'alerte éthique. Conscientes de cette réalité, les autorités de régulation adoptent de nouveaux outils pour soutenir et encourager les individus à s'exprimer. Aux États-Unis par exemple, le Dodd Frank Act offre des récompenses financières aux lanceurs d'alerte pour les inciter à révéler des informations. La SFO, par exemple, encourage activement les collaborateurs des organisations à lui fournir des informations dès le début d'une investigation.

Vraisemblablement, ces efforts paient : l'an dernier, la SFO a obtenu plus de renseignements des lanceurs d'alerte que des déclarations autonomes (principe de « self-reporting » de la SFO).



55%

L'enquête a montré que 55% des organisations disposaient d'une ligne d'alerte éthique, mais celles-ci ne devraient pas partir du principe que ces mécanismes sont toujours efficaces.



Aux États-Unis, entre 2012 et 2015, les contributions des lanceurs d'alerte à la SEC ont augmenté de 30% et 61 d'entre elles provenaient de pays hors États-Unis.

Malgré les progrès, il y a toujours des obstacles concernant le recours à des canaux internes de remontée de l'information, plus particulièrement les lignes d'alerte éthique. Au-delà des craintes pour leur sécurité personnelle, les répondants jugent que la loyauté envers leur organisation est un des facteurs de dissuasion principaux dans leur décision de divulguer un cas de fraude ou de corruption.

Dans le monde, 19% des répondants ont cité la loyauté envers leur organisation et 18% la loyauté envers leurs collègues comme étant un facteur d'incidence dans leur prise de décision. Ces problèmes étaient plus récurrents sur les marchés émergents, 24% des répondants citant la loyauté envers leur organisation et 22% citant la loyauté envers leurs collègues comme facteur important.

Les conseils d'administration doivent reconnaître que l'excès de loyauté peut empêcher les employés de s'exprimer sur leurs doutes et les amener à dissimuler des comportements non éthiques. Ils doivent aussi donner l'exemple et adopter les comportements qu'ils attendent de leurs employés et de leurs partenaires commerciaux. Les dirigeants doivent savoir qu'ils peuvent soulever des problématiques inconfortables sans être accusés de déloyauté; l'absence d'ouverture de la part de l'entreprise peut avoir de nombreuses conséquences négatives.

Répondants dans le monde



19%

de répondants citent la loyauté envers leur organisation.



18%

citent la loyauté envers leurs collègues comme étant un facteur important.

Marchés émergents



24%

de répondants citent la loyauté envers leur organisation.



22%

citent la loyauté envers leurs collègues comme étant un facteur.

Les données constituent désormais un outil de surveillance à l'importance croissante

Dans un environnement où les employés hésitent à soulever les problématiques, les données détenues par l'organisation peuvent être la clé pour permettre d'identifier les manquements et écarts de conduites potentiels.

Les autorités de régulation utilisent des outils de plus en plus sophistiqués pour analyser les données et identifier les tendances afin de repérer les fraudes potentielles.

À l'inverse, l'enquête montre que la moitié des répondants ne pensent pas que leur organisation utilise des logiciels spécifiques pour identifier les risques de fraude. Notre récente enquête internationale sur l'analyse forensic des données, « Shifting into high gear: mitigating risks and demonstrating returns » a mis en avant une réticence à effectuer les investissements nécessaires en la matière, ce qui constitue un frein important à l'acquisition de nouveaux outils. Seuls 55% des répondants estimaient que leur organisation investissait suffisamment. Les avantages de l'analyse forensic de données pour les programmes anti-fraude sont peu reconnus, 68% des répondants estimant qu'il y a besoin croissant de prise de conscience chez les cadres dirigeants (une augmentation de 62% par rapport à l'année précédente). Les organisations ne reconnaissent-elles pas encore l'investissement dans ces technologies comme une priorité ?



des répondants considèrent que leur organisation a investi suffisamment dans des outils informatiques spécialisés.



des répondants identifient le besoin croissant d'une prise de conscience de la part des cadres dirigeants.



L'évolution de l'analyse de données dans le cadre des enquêtes des régulateurs

L'« Audit Quality Model » mis en place par la SEC en 2012 se basait principalement sur des données objectives disponibles publiquement (retards de déclaration; les changements d'auditeurs; les transactions hors bilan, chiffres et politiques de comptabilité publiés), afin d'identifier les organisations qui représentent des cas à part, qui se distinguent de leurs pairs et sur lesquelles il peut sembler utile d'ouvrir une enquête. Cependant, lorsque les organisations manipulent délibérément leurs revenus afin de ne pas attirer l'attention sur eux au sein d'un groupe d'organisations similaires, elles peuvent devenir foncièrement plus difficiles à identifier.

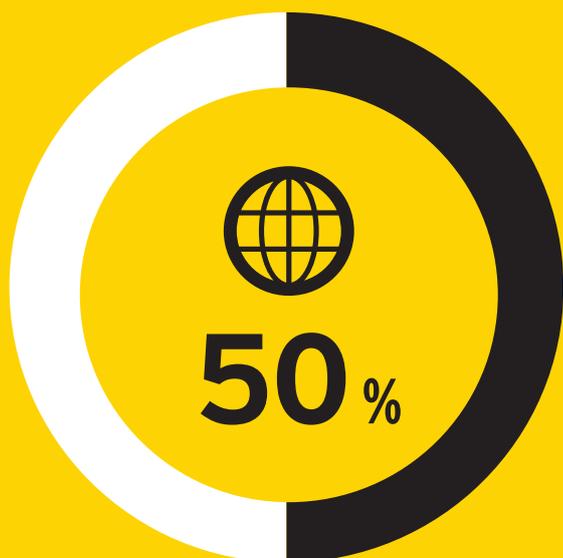
En conséquence de ces limitations, la SEC développe des modèles de plus en plus sophistiqués pour cibler plus précisément les écarts de conduites. Ces modèles se servent des avancées fulgurantes de la technologie et d'outils d'analyse de données de pointe. À l'avenir, il est possible que l'approche de la SEC évolue de manière à intégrer des éléments comme le langage employé par les directeurs financiers et les dirigeants lors des rapports auprès des investisseurs, les absences inhabituelles de déclarations (c'est-à-dire ce qui n'est pas dit, plutôt que ce qui est dit) et les données des médias sociaux à propos de la réputation et de l'activité de l'organisation.

Étant donné l'intention claire de la SEC de continuer à tenir les comités d'audit et leurs membres pour responsables, les individus accusés d'avoir laissé passer des comportements non éthiques doivent être très attentifs au fait qu'une quantité d'informations de plus en plus importante sera désormais analysée de façon régulière et savoir que les différentes données pourront éventuellement être corrélées entre elles. En prenant des mesures proactives pour identifier et analyser ces données, les conseils d'administration et les comités d'audit peuvent mieux se préparer à réagir en cas d'identification de faute possible.

« Nous avons essayé ces dernières années d'être plus proactifs dans nos efforts d'application des réglementations. Une des mesures que nous prenons est d'utiliser efficacement les données à notre disposition. Les multiples tableaux de bord employés dans le cadre du programme CIRA (Corporate Issuer Risk Assessment) permettent à nos équipes de comparer une organisation donnée à d'autres du même type afin de détecter des résultats relatifs anormaux, de s'arrêter sur des anomalies de reporting financier spécifiques et de générer des listes de sociétés qui remplissent les critères afin que nos équipes puissent approfondir les analyses.

Andrew Ceresney, directeur de l'Enforcement,
Securities and Exchange Commission, États-Unis

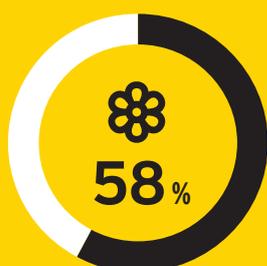
Logiciels de surveillance spécialisés : les services financiers ouvrent-ils la voie ?



des répondants dans le monde
utilisent des logiciels spécialisés



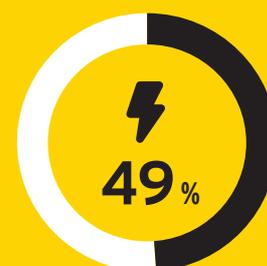
Services financiers



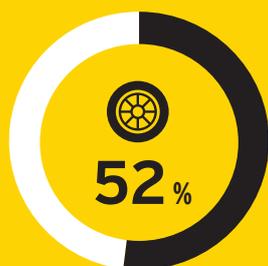
Sciences de la vie



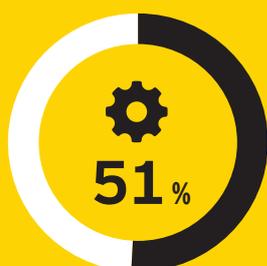
Gouvernement
et services publics



Pétrole, gaz et
exploitation minière



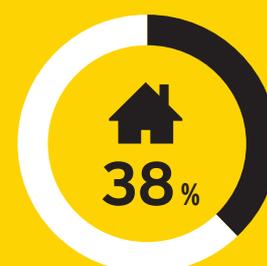
Automobile



Technologie



Grande consommation
et Distribution



Immobilier

Connaître ses partenaires d'affaires

Malgré les niveaux records atteints par les activités de fusion-acquisition ces dernières années, l'enquête montre également que les répondants ne prennent pas encore suffisamment les mesures nécessaires d'identification et d'atténuation possibles des risques de corruption clés avant de s'engager dans des joint ventures ou des partenariats locaux.

Les organisations doivent comprendre que signer des partenariats de ce type peut leur faire courir des risques supplémentaires et que les autorités de régulation n'hésitent pas à tenir les entreprises pour responsables de la conduite de toute tierce partie agissant pour leur compte. Que la conduite en cause soit du fait de l'organisation elle-même ou d'une tierce partie agissant au nom de ladite organisation, il existe un risque de responsabilité pour cette dernière.



« Les agents et les intermédiaires nous intéressent de très près. Notre curiosité est encore plus forte si ces agents et intermédiaires prennent la forme d'organisations basées dans des juridictions qui permettent de dissimuler leur propriété effective. »

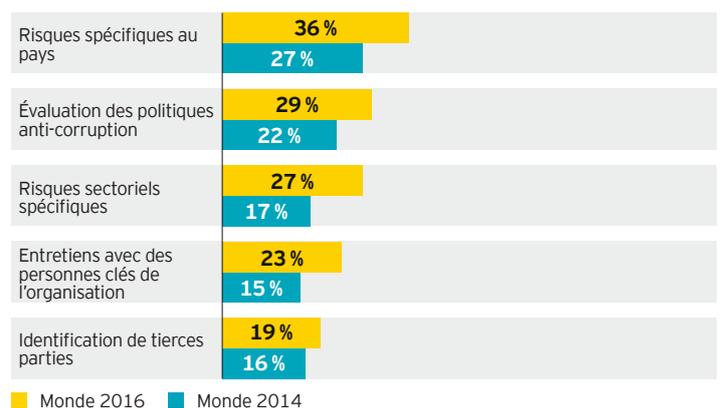
Alun Milford, chef du contentieux, Serious Fraud Office, Royaume-Uni

L'activité d'application des réglementations dans le cadre du Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) continue à être concentrée sur les relations entre organisations et tierces parties, en particulier sur le recours à des agents pour conclure de nouveaux contrats sur les marchés émergents. En 2015, la SEC et le DoJ ont révisé leurs recommandations en matière d'application de la réglementation du FCPA, en fournissant de plus amples précisions sur les obligations des émetteurs dans les affaires de joint ventures et les filiales à participation minoritaire. Les recommandations mises à jour expliquent que les émetteurs doivent consentir des efforts de « bonne foi » pour inciter ces entités à concevoir et maintenir un système de contrôle de la comptabilité en interne conforme aux obligations des émetteurs.

En dépit de l'attention portée par le DoJ aux relations avec les tierces parties, près d'1 répondant sur 5 ne prend pas celles-ci en compte dans le cadre de leur due diligence anti-corruption. Une plus grande part encore, plus d'1 répondant sur 3, ne procède à aucune évaluation des risques spécifiques au pays ou au secteur d'activité avant d'investir.

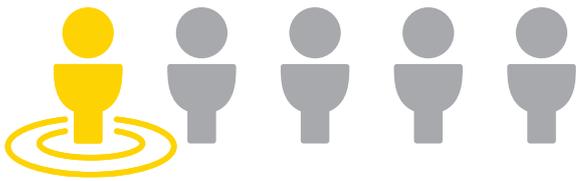
La part globale de répondants mettant en œuvre des mesures classiques de due diligence anti-corruption a diminué depuis notre dernière enquête. Serait-ce la conséquence des contraintes de coûts ou bien les organisations sont-elles simplement devenues trop complaisantes ?

Figure 7 : Les organisations réalisent moins de due diligence qu'avant



Q. Quelles mesures, le cas échéant, ne font pas partie de la due diligence anti-corruption de votre organisation ?

Base: Tous les répondants à la 14^e enquête sur la fraude (2 825); à la 13^e enquête sur la fraude (1 067)



1 sur 5

répondants qui ne prennent pas en compte les tierces parties dans le cadre de leur due diligence anti-corruption.



1 sur 3

répondants qui ne procèdent à aucune évaluation des risques spécifiques au pays ou au secteur d'activité avant d'investir.

Protéger vos investissements sur le long terme

L'identification et la gestion des risques de fraude et de corruption en amont de la transaction aident les organisations à prendre une décision informée avant de procéder à une acquisition ou un investissement. Cette évaluation initiale peut également contribuer à la réussite de l'intégration d'une nouvelle société dans la structure d'une organisation après l'acquisition.



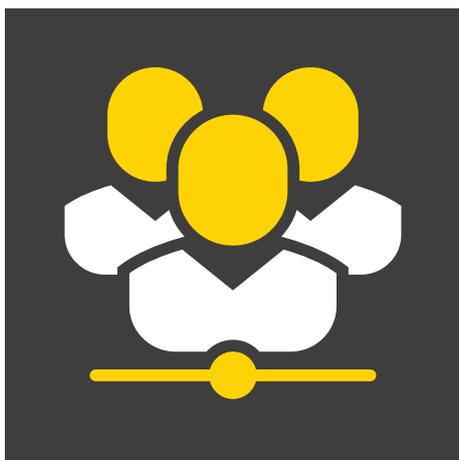
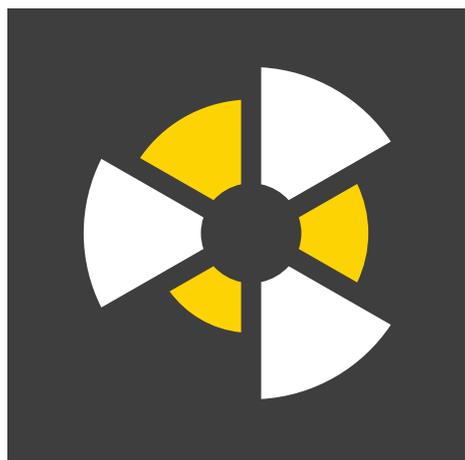
L'enquête montre que les organisations capables de mener efficacement des opérations dans des juridictions réputées difficiles mettent en place des garde-fous supplémentaires pour protéger leurs investissements.

Près des deux tiers des répondants opérant dans des régions à haut risque de corruption mettent en œuvre une due diligence plus poussée ou procèdent à des audits internes plus fréquents. La moitié des répondants utilisent les nouvelles technologies telles que les outils liés à l'analyse forensic de données ou la surveillance des transactions pour identifier et gérer ces risques.

L'enquête montre qu'un peu plus de la moitié des organisations qui ont abandonné des investissements en Afrique, au Brésil, en Chine, en Europe de l'Est et en Inde l'ont fait en partie en raison des risques de fraude et de corruption. Ceci concorde avec les informations existantes ; les organisations qui n'identifient pas et ne gèrent pas les risques en amont sont plus susceptibles d'être exposées à des problématiques de corruption par la suite. En plus du coût élevé lié à l'abandon d'un investissement, cette politique peut mener à des investigations fastidieuses, des actions de remédiation et des amendes qui nuisent à la réputation.

L'enquête montre que la connaissance du marché local est impérative, et les conséquences potentielles, directes ou indirectes, de l'absence de prise en compte des risques de fraude et de corruption peuvent s'avérer très néfastes. La fin de ce rapport s'attachera à présenter les expériences concrètes d'organisations menant des activités commerciales dans cinq marchés émergents clés, concernant les problématiques auxquels elles font face et les solutions qu'elles y apportent.

Comment réagir en cas de cyberattaque



Une cyberattaque réussie peut représenter une menace redoutable pour une organisation. Des attaques destructrices peuvent considérablement ralentir les opérations d'une organisation et si des données sont perdues, des équipements mis hors service ou des informations volées, les conséquences peuvent être désastreuses.

Étant donné l'impact potentiel d'une cyberattaque, les organisations doivent absolument en comprendre les risques. Une organisation correctement positionnée adaptera son environnement de sécurité informatique à son profil de risque spécifique, et définira les motivations, tactiques, techniques et procédures de ses probables détracteurs.

Bien qu'une sécurité informatique solide et basée sur les risques soit nécessaire, elle n'est pas suffisante en soi : les organisations doivent être préparées à réagir lorsqu'une faille se révèle. Les difficultés qui peuvent sembler à première vue mineures ou localisées peuvent en fait être révélatrices d'un problème plus important et systémique.

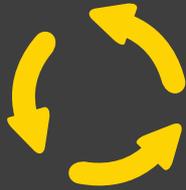
La cybercriminalité faisant partie des risques liés aux activités d'une organisation, la gestion d'une attaque de grande ampleur nécessite l'implication de tous les services de l'organisation au sein d'une structure de réponse centralisée, autrement dit un programme d'intervention en cas de cyberattaque (CBRP pour « cyber » breach response « program »).» Même lorsque les équipes de sécurité et informatiques jugulent l'attaque, qu'ils y

remédient et enquêtent sur celle-ci, la direction doit s'impliquer pour gérer les interactions entre employés, conseillers juridiques et même, si nécessaire, autorités de régulation et de contrôle. Le CBRP considère ces différentes parties prenantes comme faisant partie d'un tout qui coordonne et supervise toutes les questions d'intervention suite à une attaque. En résumé, il fournit des recommandations applicables à tous les échelons de l'organisation concernés par l'intervention, définit plus précisément les informations que les cadres dirigeants doivent absolument connaître, ainsi que le moment et la manière de les diffuser, et donne la marche à suivre pour réagir en continu avec rapidité et précision à mesure que l'attaque se propage au fil des jours, des semaines ou même des mois.

Enfin, un CBRP n'est efficace que si toutes les parties concernées sont conscientes de leurs rôles et responsabilités en cas d'attaque. La survenance d'une attaque réelle ne doit pas être la première occasion pour une organisation d'évaluer si ses procédures d'intervention sont les bonnes. Tous les plans clés doivent être testés régulièrement pour permettre une intervention efficace et coordonnée.

Points de repère en régions

Comment opèrent les organisations qui réussissent



Elles remettent constamment en perspective les défis auxquels elles sont confrontées pour identifier les évolutions liées aux risques de fraude, de corruption et de cybercriminalité.



Elles identifient les risques spécifiques à chaque marché, p. ex. les règles dites de « local-content » et l'application effective des réglementations.



Elles considèrent que la fraude et la corruption représentent un risque pour leur activité et qu'une diminution efficace de ce risque requiert la contribution de l'ensemble des divisions opérationnelles.

En février et mars 2016, les équipes Fraud Investigation & Dispute Services se sont entretenues avec des chefs de service contentieux, des responsables de la compliance, des directeurs de service d'audit interne et des directeurs financiers de grandes organisations à propos des résultats de l'enquête, de leurs propres expériences sur la fraude et la corruption sur divers marchés et de la manière dont ils géraient les risques auxquels ils étaient confrontés.

Nos entretiens sur les bonnes pratiques ont été menés avec les dirigeants au siège. Ils se concentraient sur les problématiques propres à l'Afrique, le Brésil, la Chine, l'Europe de l'Est et l'Inde : des marchés sur lesquels les organisations continuent à rechercher la croissance et qui sont perçus comme présentant des risques plus élevés de fraude et de corruption.

L'enquête mondiale montre que 39% des répondants estiment que la corruption est répandue dans leur pays, et les opinions des dirigeants que nous avons interrogés pour leurs bonnes pratiques sont tout à fait conformes à celles exprimées par les répondants de l'enquête en ce qui concerne la prévalence de la corruption. Elles confirment par exemple certaines tendances positives que l'on a pu observer récemment au Brésil. Certains parmi les dirigeants interrogés remettent en doute le niveau de risque évoqué par les participants à l'enquête en Russie et en Chine, et le considèrent comme potentiellement plus élevé.

Les dirigeants interrogés notent également des évolutions significatives en matière de législation. Ils observent en revanche un manque apparent d'application des réglementations dans de nombreux pays.

Dans les sections qui suivent, nous avons mis en lumière un certain nombre de problématiques clés qui sont perçues comme particulièrement épineuses ou importantes et les mesures que les organisations peuvent mettre en place pour minimiser les risques.

Nous remercions les dirigeants suivants d'avoir bien voulu participer à ces entretiens approfondis et riches d'enseignements :

Advance Publications – Steve Markovits	Halliburton – Jeffery Spalding	Novartis – Alisa Harbin
AstraZeneca – Katarina Ageborg et Johan Widstrand	The Hershey Company – Adrian Mebane et Sarah Foley	Orange – Pierre-Antoine Badoz
Baker Hughes – Jay Martin	The Interpublic Group of Companies – Julie Connors	Pernod Ricard – Ian Fitzsimons
Bayer – Dr. Rainer Schwarz	Ipsen – Dominique Laymand	SAP – Hanno Hinzmann
Beam Suntory – Kenton Rose	Johnson & Johnson – John Crisan	StatOil – Carine Smith-Ihenacho
Bouygues – Jean-François Guillemin	Kinross Gold Corporation – John Vanderbeek	Telecom Italia – Antonino Cusimano
Continental – Dr. Cordula Fitzpatrick	Marathon Oil Company – Richard Kolencik et Steven Gyszly	Total – Sophie Musso
Del Monte Foods – William Reed Sawyers	Marriott International – Edward Ryan	Tyco International – Matthew Heiman
Deutsche Telekom – Manuela Mackert et Sebastian Scheidt	Merck KGaA – Dr. Friederike Rotsch et Markus Bamberger	Visa – John Black
Fiat Chrysler Automobiles – Alessandro Baldi	Nestlé – Enrique Rueda et Marian Marinov	W.R. Grace – Mark Shelnitz

Afrique

Charles de Chermont, Johannesburg

Tandis que la chute récente du cours des produits de base dans le monde a entraîné des chocs économiques dans de nombreux pays d'Afrique, qui se sont soldés par un ralentissement général de l'activité économique, des indicateurs à plus long terme sont plus encourageants.



D'un point de vue politique, le climat apaisé qui a entouré les élections au Nigeria, en Côte d'Ivoire et en Tanzanie en 2015 est un signal important. Du côté économique, de récentes études continuent à souligner la part croissante de l'Afrique dans l'investissement de capitaux et la création d'emplois au niveau mondial.

Un des thèmes récurrents des récentes élections qui se sont déroulées dans plusieurs pays du continent est l'attention portée par les électeurs à la corruption dans le secteur public, ceux-ci exerçant une pression sur les politiciens sommés d'agir pour endiguer l'usage abusif des fonds publics.

Cependant, les progrès relevés sur le continent restent sporadiques, les problèmes de corruption et la faible croissance économique de l'Afrique du Sud et du Kenya, par exemple, étant sous surveillance continue. En Afrique du Sud, l'OCDE rapporte qu'aucune affaire de corruption étrangère n'a été traitée depuis que le pays est devenu membre de la Convention anti-corruption en 2007 et les marchés financiers ont réagi négativement suite à la nomination tour à tour de deux ministres des finances la même semaine en décembre 2015. Au Kenya, un journaliste a été arrêté en novembre 2015, quelques jours après avoir rédigé un article sur les dépenses suspectes du gouvernement. La ministre de la planification et de la décentralisation Anne Waiguru a démissionné le même mois. Plus récemment, l'attention s'est portée sur des allégations de corruption au sein de la Fédération kenyane d'athlétisme.

En adéquation avec ces événements médiatisés, la perception qu'a le public de l'action des gouvernements dans la lutte contre la corruption est mitigée : un tiers des répondants au Nigeria estime que leur gouvernement parvient à traiter efficacement les affaires de corruption, contre seulement un répondant sur dix au Kenya et en Afrique du Sud. Un quart des répondants au Kenya et 42% en Afrique du Sud estime que leur gouvernement ne cherche pas à engager de poursuites.



Comprendre ses partenaires commerciaux

L'investissement en Afrique a connu une hausse importante ces derniers temps, atteignant 128 milliards de dollars US en 2014, soit une hausse de 136% par rapport à l'année précédente. En revanche, alors que les décisions d'investissement varient en fonction de la localisation géographique et de contraintes individuelles, les retours des entretiens montrent que le risque de corruption est, selon les investisseurs, un des freins les plus conséquents à l'investissement en Afrique. Les investisseurs identifiant des opportunités en Afrique doivent absolument évaluer le risque de corruption en effectuant une due diligence anti-corruption efficace de leurs partenaires et intermédiaires potentiels.

Dans ce contexte, les organisations devraient tenir compte non seulement de leurs cibles d'acquisition et de leurs partenaires commerciaux directs mais également de leurs relations avec des tierces parties, y compris les agents, distributeurs et destinataires d'aide caritative. Dans un environnement où les opérations sont moins formalisées, il est plus probable que les interactions qui se créent pour le compte de l'organisation soient gérées par des tierces parties.

Les grandes organisations que nous avons interrogées ont mis en avant un phénomène qu'elles perçoivent comme un risque croissant dans certaines juridictions : l'existence de règles dites de local content. Ces règles varient, de l'obligation d'embaucher du personnel local et réaliser des achats dans des entreprises locales, à l'obligation de constituer des joint ventures avec les organisations locales. Séparer le bon grain de l'ivraie n'est pas chose facile. D'un côté, presque tous les répondants de l'enquête affirment que les organisations ont des politiques, des procédures et des contrôles (par exemple, 95% des répondants en Afrique expliquent qu'un code de conduite anti-corruption existe dans leur organisation et que des audits internes ont lieu régulièrement). D'un autre côté, un répondant sur cinq à l'enquête au Kenya affirme qu'il serait prêt à verser des paiements en espèces pour conclure une affaire et 24% des Nigériens estiment qu'ils seraient prêts à offrir des cadeaux personnels. Il apparaît donc que la simple existence de politiques et procédures au sein de l'organisation n'est pas suffisante.

Les organisations devraient :

- ▶ s'assurer qu'elles comprennent qui est le propriétaire effectif d'une tierce partie, comment la structure est gérée et contrôlée;
- ▶ faire appliquer des droits d'audits;
- ▶ considérer la due diligence comme un processus permanent;
- ▶ s'assurer que la compliance dispose des fonds nécessaires.

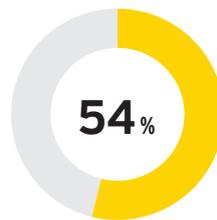


«Pourtant, nous constatons également que de nombreuses nations qui ont connu une croissance économique rapide ces dernières décennies ont une chose en commun : elles se sont d'abord occupées des failles dans leur gouvernance, ont déclaré la guerre à la corruption et montré à leur peuple et au reste du monde que l'investissement dans leur pays était sans risque. Voilà à quoi nous devons nous atteler.»

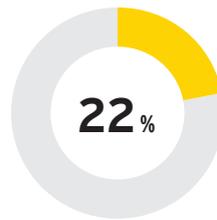
Muhammadu Buhari, président de la République fédérale du Nigeria

Lignes d'alerte éthique

L'identification des problèmes en amont est essentielle pour qu'une organisation puisse gérer au mieux les risques. Toutes les données suggèrent que les personnes les mieux placées pour connaître les risques auxquels sont confrontées les organisations sont les employés eux-mêmes. Il est donc très préoccupant de constater qu'un répondant kenyan sur quatre et plus de 15% des Nigériens répondent qu'ils seraient prêts à fermer les yeux sur une conduite non éthique si cela les aidait à progresser dans leur carrière ou obtenir une meilleure rémunération. Tout aussi inquiétant, près d'un répondant sur dix au Nigeria et au Kenya affirme qu'il se sent contraint de ne pas faire part de ses doutes vis-à-vis d'une conduite professionnelle suspicieuse. De la même manière, près de la moitié des répondants au Kenya et au Nigeria affirment qu'ils craindraient pour leur sécurité personnelle s'ils faisaient part de leurs préoccupations en interne.



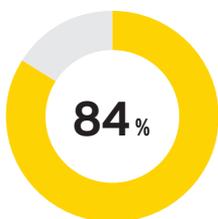
des répondants au Nigeria jugent que la loyauté à leur organisation les empêcherait de rapporter un incident de fraude ou de corruption.



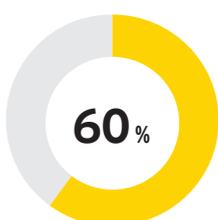
des répondants au Kenya manipuleraient les résultats financiers de leur organisation en cas de ralentissement de l'activité économique.

Les organisations devraient :

- posséder des politiques et procédures détaillées sur la dénonciation ;
- garantir la confidentialité des lanceurs d'alerte ;
- encourager l'utilisation de mécanismes de communication des incidents.



des répondants au Kenya estiment que la corruption est répandue dans leur pays.



des répondants ont déjà été confrontés à des comportements non éthiques dans le cadre professionnel

Surveillance et détection

De nombreuses économies africaines évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, et le fait qu'une personne sur dix en Afrique du Sud et une sur cinq au Kenya seraient prêtes à manipuler les résultats de leur organisation devrait être une source d'inquiétude sérieuse.

En Afrique, les organisations devraient prendre conscience de la diversité et de la disparité profonde des données, en termes de nature et de qualité, détenues par les organisations et les autres parties. La technologie (dans des secteurs comme le mobile banking) côtoie de grandes quantités de documents écrits à la main et de données électroniques enregistrées dans de multiples systèmes. Cette diversité a des répercussions sur les organisations qui cherchent à contrôler au mieux les transactions.

Les organisations devraient :

- Utiliser l'analyse forensic de données ciblée dans le cadre d'une surveillance proactive, en prêtant une attention particulière aux données manquantes ou à l'absence d'informations sur leur nature.



Brésil

Jose Compagno, Sao Paulo

L'année dernière, le Brésil a dû faire face à plusieurs défis économiques et politiques majeurs, dont une forte récession.

L'économie a en outre été touchée par le scandale toujours en cours d'investigation du «*Lava Jato*» concernant des allégations de corruption et blanchiment d'argent au sein de la société pétrolière Petrobras, détenue par l'Etat.

Le Brésil doit faire face aux exigences toujours plus élevées du public en matière de lutte contre la corruption généralisée qui sévit dans le pays. Dans ce contexte, les investigations et poursuites ainsi que l'application des réglementations se sont largement renforcés au cours de l'année dernière.

Bien que l'intensification de la réglementation en matière de corruption soit un phénomène récent au Brésil, on peut déjà constater une forte augmentation dans l'application des réglementations pour les organisations tant locales qu'internationales, ce qui a conduit à l'inculpation de hauts dirigeants et de politiciens autrefois considérés comme intouchables. Pour la seule opération *Lava Jato*, 133 mandats d'arrêt ont été délivrés au printemps 2016 et 84 condamnations ont été prononcées à ce jour.

Les autorités brésiliennes ont mené l'enquête parallèlement avec les États-Unis et travaillé en étroite collaboration avec les autorités d'un certain nombre de pays afin de rapatrier les fonds détournés. Dans ce contexte, il est essentiel pour les organisations de comprendre le nouvel environnement concernant la compliance et d'identifier où se situent les risques afin de les réduire le plus efficacement possible.



Les autorités brésiliennes ont mené l'enquête parallèlement avec les États-Unis et travaillé en étroite collaboration avec les autorités d'un certain nombre de pays afin de rapatrier les fonds détournés.

Législation locale et nécessité d'une évaluation indépendante des risques

Le Brésil, suivant la tendance au sein de la région, continue à mettre en place des normes de compliance plus strictes, telles que la loi anti-corruption (Clean Company Act) en 2014. Cette dernière fut renforcée en 2015 par un décret établissant des règles précises à suivre pour les organisations désirant se conformer à ladite loi. Entre autres choses, ce décret établit des normes sur les programmes de compliance anti-corruption et la manière d'éviter les potentielles violations.

Cette nouvelle législation est la première à considérer les sociétés opérant au Brésil comme responsables civilement des délits commis par leurs dirigeants, employés et agents, ce qui constitue un élément clé à prendre en compte pour toute organisation implantée au Brésil.

Les organisations devraient :

- ▶ mener une évaluation des risques indépendante qui tienne compte des documents, entretiens et informations financières en utilisant éventuellement un logiciel de surveillance des transactions.



Connaître ses partenaires commerciaux

Étant donné la taille du Brésil et les différences géographiques entre les régions et états, un nombre relativement élevé de secteurs font appel à des intermédiaires dans le pays pour les seconder dans la distribution, la vente de produits ou l'exécution de projets. Bien que cela représente une charge de travail très lourde, le fait pour une société de ne pas effectuer de due diligence poussées et régulières présente un risque significatif.

Les organisations devraient :

- ▶ effectuer des analyses plus poussées et orientées risque dans le cadre de leur programme de due diligence.



Utilisation des outils de suivi

Parallèlement au fait que les organisations doivent de plus en plus mettre en place des structures de compliance efficaces, les organismes de réglementation se concentrent également sur la nature de ces structures qui doivent permettre aux organisations de réagir rapidement à toute accusation de corruption ou fraude interne. En vertu de la nouvelle législation, l'ignorance ou l'absence de volonté de bénéficier de la fraude ne peut être invoquée pour limiter la responsabilité des organisations.

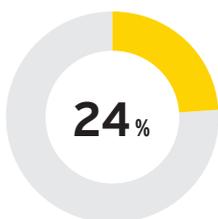
La promulgation de la loi anti-corruption a confirmé l'importance d'un dispositif d'alerte dans un programme de compliance solide. Bien que 86% des répondants brésiliens affirment disposer d'un dispositif d'alerte, seuls 32% d'entre eux considèrent qu'il est devenu plus facile pour les employés, au cours des trois dernières années, de faire remonter des cas litigieux. Si l'utilisation du dispositif d'alerte n'est pas explicitement encouragée la direction, les employés peuvent être dissuadés de divulguer des informations.

Les organisations devraient :

- évaluer l'accessibilité du dispositif d'alerte ;
- s'assurer que leur capacité d'investigation correspond aux besoins ;
- se servir des technologies pour suivre les indicateurs de fraudes potentielles ;
- affirmer leur engagement vis-à-vis de la compliance dans toute l'organisation et renforcer cet engagement.



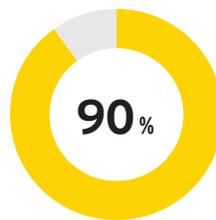
des répondants au Brésil considèrent que les poursuites engagées contre des dirigeants individuels concourent à réduire le nombre de cas de fraude et de corruption.



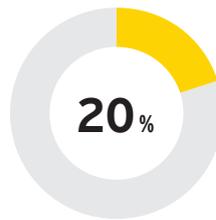
des répondants ont déjà été confrontés à des comportements non éthiques dans le cadre professionnel.

« Non seulement les organisations, mais l'économie tout entière seront bénéficiaires de la lutte contre la corruption systématique. Le coût engendré par cette corruption systématique est exorbitant. »

Sergio Moro, juge fédéral, Brésil



des répondants estiment que la corruption est répandue dans leur pays.



des répondants affirment que la crainte pour leur sécurité les empêcherait de signaler un cas de fraude ou de corruption.

Tendances

38% des répondants pensent que les efforts menés par les gouvernements et les régulateurs pour combattre la fraude et la corruption ont augmenté, mais 70% d'entre eux estiment que même si la volonté de mener des poursuites existe, les autorités ne parviennent pas à obtenir de condamnation.

Néanmoins, tous les répondants brésiliens affirment que les poursuites engagées contre des dirigeants concourent à réduire le nombre de cas de fraude et de corruption. Dans ce nouveau paysage compliance, lié entre autres aux récentes affaires très médiatisées, cela indique que le pays est engagé dans la bonne voie. Les récents événements ont montré la volonté grandissante des conseils d'administration et des équipes de direction de faire de la lutte contre la fraude et la corruption une priorité.

De plus, les entreprises leader interrogées ont révélé qu'elles évaluaient les performances de leurs employés sur la base de leurs valeurs et de leur comportement, et non plus uniquement sur la base de résultats financiers purs, afin que « l'incitation à frauder diminue et celle à adopter un comportement éthique augmente. »

Chine

Emmanuel Vignal, Shanghai

Sur les quatre dernières années, le paysage de la compliance en Chine continentale s'est complexifié, voyant les propres activités d'application des réglementations menées par les Chinois secondées par la surveillance transfrontalière du DoJ des États-Unis sur les multinationales étrangères.

Les sociétés étrangères et chinoises ont bien pris note de la campagne anti-corruption menée tambour battant par le président Xi Jinping contre les « tigres » et « insectes », selon son expression, et qui cible tous ceux qui jouent un rôle dans la corruption. L'engagement du gouvernement chinois contre la corruption a déjà porté ses fruits : plusieurs condamnations très médiatisées, dont de hauts fonctionnaires, ont eu lieu et il ne semble pas que le rythme de la campagne soit amené à faiblir. 74% des répondants en Chine estiment que les poursuites sont efficaces, ce qui prouve que la campagne acquiert une crédibilité nécessaire au sein du monde des affaires.

Le cadre réglementaire anti-corruption en Chine continentale est amélioré en permanence, afin de donner plus de poids aux instruments de poursuites mis en œuvre par le pays et éliminer les potentiels vides juridiques. Ces changements comprennent l'adoption du neuvième amendement de la loi pénale chinoise en novembre 2015, qui prévoit des amendes financières pour les individus qui offrent des pots-de-vin et remplace les anciens seuils monétaires des peines par une évaluation subjective de la gravité des faits. Plus récemment, en février 2016, une proposition d'amendement à la loi contre la concurrence déloyale – élément essentiel du dispositif anti-corruption chinois – a été faite, qui serait la première révision de la loi depuis son entrée en vigueur en 1993. Celle-ci vise à introduire de nouvelles obligations comptables, et indique clairement que les organisations seront tenues pour responsables des pratiques professionnelles de leurs employés et des tierces parties.

Ces changements concerneront un grand nombre de secteurs, tout particulièrement ceux qui impliquent des interactions directes avec des officiels et les consommateurs chinois, tels que les secteurs pharmaceutique et automobile.

Simultanément, on constate que les multinationales chinoises en pleine expansion, qui cherchent à s'exporter, font face au problème inverse en passant du marché domestique chinois à des marchés étrangers soumis à des dispositifs anti-corruption différents. Le premier DPA (Accord de poursuites différées), accordé fin 2015 à une ancienne filiale d'une société chinoise en vertu de la loi anti-corruption britannique, et faisant suite à des faits survenus en Tanzanie, souligne cette problématique.

La baisse du taux de croissance de l'économie chinoise vient encore complexifier la gestion de ces organisations, qui doivent en même temps s'adapter à un environnement juridique en constante évolution. Arrondir les angles pour gagner des contrats devient d'autant plus tentant dans ces circonstances, même en considérant le durcissement des poursuites locales.

Être à la hauteur des enjeux

Dans cet environnement complexe, il est vital d'aborder la question de la surveillance des risques de fraude et de corruption de manière intelligente et économique.

Les organisations devraient :

- établir une due diligence sur l'actionnariat, l'historique et la réputation des tierces parties ;
- mettre en place un plan de formation anti-fraude et corruption ;
- suivre les frais des employés et des tierces parties ;
- effectuer des évaluations des risques de fraude et de corruption.



Gérer le ralentissement économique

L'instabilité mondiale et le ralentissement de la croissance en Chine signifient que les organisations doivent agir avec plus de prudence dans leurs opérations et acquisitions, ou encourir une atteinte à leur réputation, un découragement, des pénalités réglementaires ou des attaques de vendeurs à découvert.

Sous la pression des objectifs de croissance, les organisations cherchent des alternatives à la croissance pure et se tournent vers des opportunités d'acquisitions, comme souligné par la prépondérance des entreprises chinoises dans les opérations de fusion et acquisition dans la région Asie-Pacifique en 2015. Dans ce contexte il est essentiel que les organisations disposent d'un solide programme de due diligence pré-acquisition, afin de s'assurer de l'intégrité de la direction et des états financiers de la cible.

Les organisations doivent également prendre conscience en interne que les marchés faibles encouragent la prise de risque en matière de fraude et de corruption. Allant de pair avec le durcissement de l'application des réglementations anti-corruption, les procédés mis en place par les fraudeurs se complexifient pour éviter d'être repérés. Les autorités de régulation chinoises ne montrent aucune clémence envers les organisations commettant des infractions, quand bien même celles-ci disposeraient de programmes de compliance bien intentionnés, d'où l'importance d'une surveillance active.

Non seulement les organisations doivent faire attention aux procédés connus de dissimulation financière et/ou de détournement de fonds, mais les dirigeants et les conseils d'administration doivent également chercher à détecter les nouveaux schémas de fraudes tels que la collusion indirecte avec des tierces parties dans le but de blanchir de l'argent ou de gonfler les ventes.

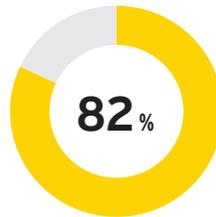
Les organisations devraient :

- ▶ utiliser l'analyse forensic des données pour suivre les transactions ;
- ▶ mener en parallèle des due diligence forensic traditionnelles.

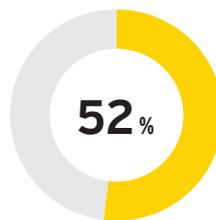


« La transparence est la meilleure arme contre la corruption. Dans le cadre de notre campagne anti-corruption, nous nous intéresserons particulièrement aux institutions les plus emblématiques, afin que les officiels n'osent plus et ne puissent plus se permettre d'être corrompus et surtout, qu'ils ne souhaitent même plus emprunter cette voie. »

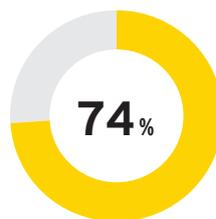
Xi Jinping, Président de la République populaire de Chine



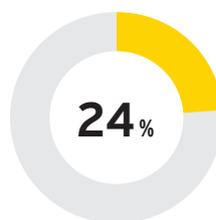
des répondants en Chine considèrent que les poursuites engagées contre des dirigeants individuels concourent à réduire le nombre de cas de fraude et de corruption.



des répondants en Chine estiment que le versement de paiements en espèces se justifie lorsqu'il est destiné à gagner ou à conserver un marché dans un contexte de ralentissement économique.



des répondants en Chine pensent que les autorités de régulation parviennent efficacement à obtenir des condamnations.



des répondants en Chine estiment que la corruption est répandue dans leur pays.

Conclusion – un avenir encourageant

Globalement, la Chine a montré une volonté forte et durable de combattre la corruption, confirmée par le président Xi qui, lors d'une visite aux États-Unis en septembre 2015, a insisté sur l'importance de travailler plus intensément sur les mesures anti-corruption et le besoin de renforcer la coopération intergouvernementale. Le changement radical d'attitude se fait fortement ressentir ; les multinationales comme les sociétés locales réalisent que l'adoption d'un comportement éthique n'est pas seulement une obligation légale mais qu'il constitue également un avantage commercial.

Les entreprises chinoises qui désirent s'exporter et possèdent un dispositif de compliance solide sont également mieux outillées pour percer sur des marchés très réglementés, tout en limitant le risque de pertes financières sur des marchés moins transparents et familiers.

Europe de l'Est

Mariusz Witalis, Varsovie
Daniel Bican, Prague

Dilek Çilingir, Istanbul
Dima Zhigulin, Moscou

L'Europe de l'Est continue d'être un environnement exigeant pour de nombreuses multinationales, dans lequel la confiance accordée au n'est en aucun cas généralisée.

Les rumeurs selon lesquelles des objectifs politiques sous-tendent les mesures d'application des réglementations font peser des soupçons sur leur impartialité. Par ailleurs, l'efficacité des autorités de régulation est remise en question. Plus de la moitié des répondants basés dans cette région estime que, malgré leur détermination à engager des poursuites dans le cadre d'affaires de corruption, les autorités de régulation ne parviennent pas à obtenir de condamnations.

La fermeté des pays d'Europe de l'Est vis-à-vis de la corruption varie fortement d'un pays à l'autre, la Pologne et la Roumanie se démarquant par leur sérieux en matière d'application des réglementations. La Pologne a accordé davantage de pouvoir à la police et aux autorités de régulation et a augmenté ses capacités de surveillance. Dans le même temps, le directeur national anti-corruption roumain a déployé une grande énergie pour engager des poursuites dans des affaires de corruption et est parvenu à faire condamner des politiciens et des hommes d'affaires de haut rang.

20%

Certains facteurs culturels tels que la loyauté envers les collègues ou l'organisation peuvent également dissuader de divulguer des informations. 20% des répondants en Europe de l'Est citent la loyauté parmi les raisons qui les poussent à ne pas divulguer les cas de fraude et de corruption.



La corruption est largement considérée comme un problème profondément ancré dans la région.

La Russie a continué de développer et d'étendre la portée de sa législation anti-corruption, voyant notamment l'augmentation du nombre d'officiels gouvernementaux désormais tenus de révéler leurs revenus personnels et les potentiels conflits d'intérêts. La Russie continue sa lutte anti-corruption, tant au niveau régional, où plusieurs gouverneurs et officiels font l'objet d'une enquête judiciaire, qu'au niveau international, en rapatriant plusieurs hommes d'affaires connus soupçonnés d'avoir bâti leur fortune par des procédés frauduleux.

Bien que généralement en retard par rapport aux marchés plus matures, certains pays de la région commencent à mettre en place une législation de protection des divulgateurs. Reste à savoir si ces réglementations suffiront à donner le courage aux individus de s'exprimer. L'inquiétude concernant la sécurité personnelle perdure dans la région, notamment en Slovaquie, où plus de la moitié des répondants la mentionnent comme un frein à la divulgation d'une fraude. De plus, certains facteurs culturels, tels que la loyauté envers les collègues ou l'organisation peuvent également restreindre l'efficacité de la réglementation; en effet, 20% des répondants en Europe de l'Est cite la loyauté parmi les raisons qui les poussent à ne pas divulguer les cas de fraude et de corruption.

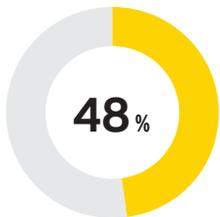
Gérer les risques de corruption

La corruption est largement perçue comme un problème profondément ancré dans la région. Par conséquent, il est fondamental que les organisations montrent l'exemple au plus niveau et pratiquent une compliance basée sur des valeurs. Un représentant de l'une des plus importantes organisations interrogées confiait que d'après son expérience, la plupart des individus souhaitent bien se comporter, et que la clé est de les rendre fiers d'agir de manière éthique.

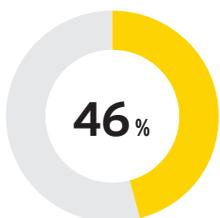
Les organisations devraient :

- ▶ mettre en œuvre des programmes de compliance robustes incluant des évaluations continues des risques, et des formations (tant pour les secteurs opérationnels que pour le service compliance);
- ▶ utiliser l'analyse forensic de données;
- ▶ mener une due diligence anti-corruption stricte sur les tierces parties.

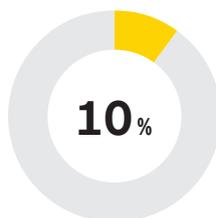




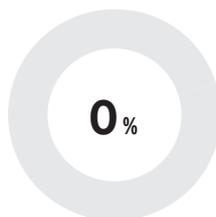
des répondants en Slovaquie réaliseraient des paiements en espèces pour gagner ou conserver un marché.



des répondants ont déjà été confrontés à des comportements non éthiques dans le cadre professionnel.



des répondants en Russie prennent en compte les tierces parties dans le cadre de leur due diligence anti-corruption.



des répondants en Ukraine estiment que les autorités ont la volonté d'engager des poursuites, et parviennent à obtenir des condamnations.

Fusions et acquisitions

Comme pour toutes les régions présentant un risque élevé de corruption, une due diligence anti-corruption devrait être entreprise sur la cible avant d'entamer toute transaction commerciale. Il est donc surprenant de constater que la plupart des répondants en Europe de l'Est affirment que leur organisation n'a pas effectué le minimum de due diligence anti-corruption avant d'entamer des transactions.

Seuls 36% des répondants indiquent que leur organisation prend en compte les risques de corruption propres à chaque pays. Plus de la moitié des répondants indique que leur organisation cherche à identifier les relations avec les tierces parties d'une cible dans le cadre de leur due diligence. Seuls 10% des répondants en Russie déclarent que leur organisation a entrepris l'une ou l'autre de ces procédures. Ceci explique les nombreux cas de corruption et de fraudes aux états financiers ou aux déclarations fiscales découverts suite à des acquisitions dans la région.

Les organisations devraient :

- ▶ adapter leur due diligence aux risques inhérents du marché ;
- ▶ focaliser leur attention sur le propriétaire effectif des tierces parties avec lesquelles l'organisation a des relations affaires.



Les grandes entreprises occidentales visées par des cyberattaques

La faible application des réglementations et les contrôles préventifs inadéquats ont incité les groupes criminels organisés à se tourner vers la cybercriminalité.

Plusieurs secteurs ont été les cibles de cyberattaques en Europe de l'Est dont, entre autres, des multinationales de services financiers, du secteur pharmaceutique et des institutions publiques. Les gouvernements et grandes entreprises ont tenté de réagir face à ces menaces mais leurs efforts à ce jour n'ont été ni suffisamment poussés ni assez coordonnés pour être efficaces. Malgré cela, seuls 40% des répondants dans cette région indiquent qu'ils considèrent les cyberattaques comme un risque dans le cadre de leur réflexion sur la due diligence, un chiffre qui tombe de façon surprenante à 4% en Russie.

Les organisations devraient :

- ▶ entreprendre une évaluation du risque cyber, pour elles-mêmes et leurs partenaires commerciaux tiers.



Inde

Arpinder Singh, Mumbai

Avec son économie pesant deux mille milliards de dollars et une population qui dépasse le milliard d'individus, l'Inde continue à attirer les investissements étrangers.



Les initiatives lancées par le gouvernement, dont les réformes fiscales, l'amélioration de la réglementation et l'initiative « Make in India », ont placé l'Inde en tête dans le monde pour l'investissement direct étranger (IDE) entre octobre 2014 et avril 2015, avec une hausse de 48 % de l'IDE.

Le paysage réglementaire évolue rapidement en Inde. L'initiative « Make in India » inclut un programme de simplification des obligations réglementaires pour améliorer la transparence du processus d'obtention des licences et certifications. En 2016, dans le cadre des engagements pris pour lutter contre la corruption, la Cour suprême de l'Inde a élargi la définition de fonctionnaire pour y inclure les banquiers du privé. Cette évolution, qui touche clairement le secteur financier, aura probablement des répercussions sur d'autres secteurs très réglementés. Une législation complémentaire, dédiée à la protection des personnes ayant révélé des cas de corruption, est actuellement en cours de discussion au parlement indien. En outre, plusieurs accords bilatéraux visant à identifier les fortunes dissimulées sont en passe d'être conclus. Parallèlement, on a pu observer une forte augmentation de l'activité d'application des réglementations par les autorités indiennes.

Ces mesures proactives pourraient expliquer la progression de l'Inde dans l'indice de perception de la corruption publié par Transparency International, passant de la 85^e place en 2014, à la 76^e place en 2015. Les résultats de l'enquête offrent un message également positif, avec 58 % des répondants estimant que la corruption est largement répandue en Inde, contre 67 % en 2014.

Cependant, il est important de souligner les défis auxquels les organisations opérant en Inde continuent de faire face. En dépit des efforts et des progrès réalisés, les répondants ayant quitté ou pensant quitter le marché indien citent fréquemment la fraude et la corruption, ainsi que l'application arbitraire ou incohérente des lois et réglementations, comme principale motivation.

L'enquête révèle que 80 % des répondants en Inde considèrent que les poursuites engagées contre des individus concourront à réduire le nombre de cas de fraude et de corruption.

Cadre de la compliance

La corruption continue d'être un risque majeur pour les organisations travaillant avec des organes gouvernementaux. Les organisations engagées dans des opérations avec des entreprises publiques et des organes gouvernementaux doivent mettre en place des programmes de compliance stricts pour réduire ces risques. Bien que 76 % des organisations aient mis en place des politiques anti-corruption, elles doivent prendre conscience que la « compliance sur papier » ne suffit pas.

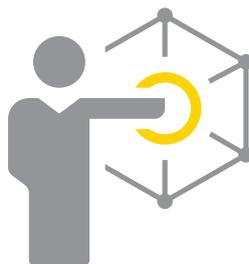
Les organisations leaders en Inde ne disposent pas seulement de politiques robustes, mais elles intègrent l'éthique également dans leurs pratiques commerciales au quotidien. Leurs équipes sont incitées à adopter un comportement exemplaire grâce à un « tone at the top » affirmé. D'un point de vue opérationnel, les organisations peuvent éprouver des difficultés à identifier des indicateurs de performance pour leurs équipes de compliance, et à valoriser leur apport.

Les organisations matures soulignent l'importance, pour les équipes de compliance, de recenser les cas de sanction pour conduite non éthique au sein de l'organisation, afin de les présenter au conseil d'administration.

En outre, le risque de cybercriminalité se développe également en Inde. L'enquête montre que 42 % des répondants dans cette région pensent que la cybercriminalité a été un sujet abordé par le conseil d'administration au cours de l'année écoulée.

Les organisations devraient :

- ▶ mener une due diligence approfondie vis-à-vis des tierces parties ;
- ▶ prendre en compte l'impact de la culture sur les risques sur l'activité ;
- ▶ proposer des formations sur la cybercriminalité aux employés.



42 %

des répondants dans ce pays pensent que la cybercriminalité a été un sujet abordé par le conseil d'administration au cours de l'année écoulée.

«La transparence réduit la corruption, mais la bonne gouvernance la dépasse et favorise encore plus l'ouverture. L'ouverture, cela signifie intégrer les parties prenantes dans le processus de prise de décision. La transparence est le droit à l'information tandis que l'ouverture est le droit à la participation.»

Narendra Modi, Premier ministre d'Inde

Point sur les contrôles anti-blanchiment

Les banques indiennes continuent d'être surveillées de près pour le blanchiment d'argent, en particulier en ce qui concerne le commerce international et les envois de fonds. Preuve en est que l'argent sale et l'économie parallèle continuent d'exister.

Le gouvernement et les autorités financières prennent des mesures pour combattre l'argent sale, comme l'amendement de 2015 du Benami Transaction (Prohibition) Bill. Malgré cela, beaucoup reste à faire.

Les organisations devraient :

- ▶ mettre à niveau leurs technologies anti-fraude pour être en mesure de suivre les transactions douteuses.



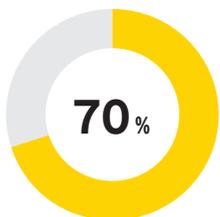
Fraudes aux états financiers et dispositifs d'alerte

L'enquête révèle qu'une minorité non négligeable de répondants en Inde serait prête à manipuler les états financiers pour améliorer les résultats, tandis que 30% des répondants seraient prêts à reconnaître du chiffre d'affaires en avance, soit le plus fort pourcentage dans le monde.

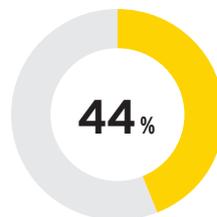
Près d'un tiers de répondants en Inde ont cité la loyauté à leur entreprise ou à leurs collègues comme étant une raison qui les pousse à ne pas divulguer les cas de fraude ou de corruption.

Les organisations devraient :

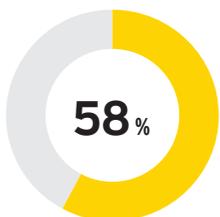
- ▶ avoir recours à l'analyse forensic de données pour détecter les anomalies ;
- ▶ évaluer l'efficacité des dispositifs d'alertes et la connaissance qu'en ont les employés.



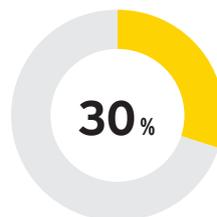
des répondants estiment qu'au moins une forme de conduite non éthique peut être justifiée si elle permet d'atteindre des objectifs financiers.



des répondants ont déjà été confrontés à des comportements non éthiques dans le cadre professionnel.



des répondants estiment que la corruption est répandue dans leur pays.



des répondants jugent que la loyauté à leur organisation les empêcherait de rapporter un cas de fraude ou de corruption.



Conclusion

Le paysage mondial de l'application des réglementations est en pleine mutation. Fortes de l'amélioration de la coopération internationale, du partage des informations et des enseignements tirés des analyses de données désormais automatisées, les autorités de régulation sont mieux armées et informées qu'auparavant face aux écarts de conduite qu'elles cherchent à combattre.

Les résultats suggèrent cependant que certains individus, dont une partie occupe des postes à responsabilités au plus haut niveau de leur organisation, ne peuvent être exemptés de tout soupçon en matière d'intégrité car, semble-t-il, la fin, pour eux, justifie les moyens.

Il y aura toujours des points sensibles au niveau mondial en matière de corruption et de comportements déviants qui augmenteront les risques de fraude et de corruption auxquels une entreprise fait face.

L'attention que portent les autorités au comportement des individus oblige les conseils d'administration à agir collectivement pour le bien de leur organisation. Tout au long de notre enquête, nous avons recensé plusieurs bonnes pratiques, ainsi que des actions que les conseils d'administration devraient mettre en place. Notre expérience nous permet cependant d'identifier trois grandes problématiques que les conseils d'administration doivent garder à l'esprit :

- ▶ **Les risques auxquels est exposée leur organisation émanant de leurs opérations mondiales.** Les conseils d'administration sont-ils sûrs que les individus sur le terrain dans les marchés à haut risque comprennent bien la culture des affaires et la manière dont se remportent les contrats ? Les conseils d'administration sont-ils sûrs que les dirigeants connaissent assez bien les tierces parties en partenariat avec leur organisation et qui se cache vraiment derrière elles ? L'organisation dédie-t-elle les bonnes ressources aux bons risques et aux bons endroits ou a-t-elle des difficultés à suivre les évolutions de son environnement ?
- ▶ **Les indicateurs globaux qui pourraient témoigner d'une méconduite.** Dans le contexte d'une surveillance accrue par les autorités de régulation des données des organisations, les conseils d'administration sont-ils sûrs que la comptabilité tenue par les cadres dirigeants est correcte et équilibrée et que leurs profits et bilans reflètent la réalité ? Là où les contrôles financiers montrent l'existence de failles mineures mais systématiques, pourrait-on y voir une tendance plus généralisée de non-compliance ?
- ▶ **Les moteurs du comportement individuel en entreprise.** La manière de récompenser les individus pour leur travail pourrait-elle inciter à adopter un comportement non éthique ? Qu'est-ce qui pourrait encourager les individus à se comporter de manière éthique dans l'intérêt de l'organisation ? Dans quels secteurs de l'organisation les individus sont-ils susceptibles de subir une pression quant à leurs performances ? Par quels moyens les collaborateurs sont-ils mis au courant de qui est attendu d'eux ?

Les organisations peuvent s'attendre à être exposées à de nouveaux risques dans les années à venir. Il est probable que les conséquences qui se dessinent pour les entreprises requièrent plus d'attention de la part des dirigeants et des conseils d'administration :

- ▶ La confidentialité des données et son impact sur la sécurité nationale, la lutte contre le terrorisme et les efforts anti-fraude/anti-corruption.
- ▶ Le passage de l'économie souterraine à l'économie classique pour le financement du terrorisme.
- ▶ La meilleure organisation et la complexification des cyberattaques ciblant les entreprises et les données clients.
- ▶ L'Iran et sa place dans le système international : un Etat respectueux de la compliance ou collectionnant plutôt les sanctions ?
- ▶ L'instabilité des prix des produits de base et le risque de hausse de la spéculation malhonnête et des fraudes dans les états financiers.
- ▶ La nécessité d'améliorer la transparence de la propriété effective, en particulier dans les secteurs non financiers, et d'identifier les transactions illicites liées aux bénéfices engrangés par la corruption.

Méthode d'enquête

Entre octobre 2015 et janvier 2016, les enquêteurs de l'institut de sondage international Ipsos MORI ont mené 2 825 entretiens en langue locale avec les cadres dirigeants d'un échantillon des plus grandes entreprises dans 62 pays et territoires. L'échantillon retenu illustre la volonté des enquêteurs de donner la parole à des responsables sur la lutte contre la fraude, en particulier des directeurs financiers, chefs de la compliance, chefs du contentieux et directeurs d'audits internes.

Profil des participants – région et territoire

Nombre d'entretiens		Nombre d'entretiens	
Asie orientale		Moyen-Orient, Inde et Afrique	
Chine (continentale)	50	Afrique du Sud	50
Corée du Sud	50	Arabie Saoudite	50
Hong Kong RAS	50	Égypte	25
Indonésie	50	Inde	50
Malaisie	50	Israël	25
Philippines	50	Kenya	50
Singapour	50	Moyen-Orient**	75
Taïwan	50	Nigeria	50
Thaïlande	50	Amérique du Nord	
Vietnam	50	Canada	50
Japon	50	États-Unis	50
Europe de l'Est		Océanie	
Bulgarie	50	Australie	40
Croatie	50	Nouvelle-Zélande	10
Hongrie	50	Europe de l'Ouest	
Pays baltes*	75	Autriche	50
Pologne	50	Allemagne	50
République tchèque	50	Belgique	50
Roumanie	50	Danemark	50
Russie	50	Espagne	50
Serbie	50	Finlande	50
Slovaquie	50	France	50
Slovénie	50	Grèce	50
Turquie	50	Irlande	50
Ukraine	25	Italie	50
Amérique du Sud		Luxembourg	50
Argentine	50	Norvège	50
Brésil	50	Pays-Bas	50
Chili	50	Portugal	50
Colombie	50	Royaume-Uni	50
Mexique	50	Suède	50
		Suisse	50

* Estonie, Lettonie, Lituanie

** Jordanie, Oman et les ÉAU

Aux fins de cette enquête, les pays dits « matures » comprennent l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, le Danemark, l'Espagne, les États-Unis, la Finlande, la France, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Japon, le Luxembourg, la Norvège, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, le Portugal, Singapour, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni ; les pays et territoires dits « émergents » comprennent l'Afrique du Sud, l'Arabie Saoudite, l'Argentine, le Brésil, la Bulgarie, le Chili, la Chine (continentale), la Colombie, la Corée du Sud, la Croatie, les ÉAU, l'Égypte, l'Estonie, Hong Kong RAS, la Hongrie, l'Inde, l'Indonésie, Israël, la Jordanie, le Kenya, la Lettonie, la Lituanie, la Malaisie, le Mexique, le Nigeria, Oman, les Philippines, la Pologne, la République Tchèque, la Roumanie, la Russie, la Serbie, la Slovaquie, la Slovénie, Taïwan, la Thaïlande, la Turquie, l'Ukraine, le Vietnam.

Profil des participants – intitulé du poste, secteur et revenus

Nombre d'entretiens		
Intitulé du poste		
Dir. fin.	655	23%
Autres coll. fin.	769	27%
Directeur de l'audit interne	237	8%
Autres coll. Audit interne/risques	353	12%
Directeurs de la compliance	81	3%
Responsable du service juridique	137	5%
Secrétaire général	22	1%
Autre partie prenante	571	20%
Secteur		
Automobile	130	5%
Autre transport	151	5%
Énergies et entreprises de services collectifs	142	5%
Gouvernement et secteur public	58	2%
Immobilier	224	8%
Industrie manufacturière/Industrie chimique	363	13%
Pétrole, gaz et exploitation minière	198	7%
Produits de grande consommation/distribution	719	25%
Sciences de la vie	117	4%
Services et firmes professionnels	177	6%
Services financiers	258	9%
Technologie, communication et divertissement	211	7%
Autres secteurs	77	3%
Revenus*		
Plus de 5 milliards d'USD	168	6%
1 milliard d'USD–5 milliards d'USD	542	19%
500 millions d'USD–0,99 milliard d'USD	372	13%
100 millions d'USD–499 millions d'USD	890	31%
99 millions d'USD ou moins	813	29%
Plus de 1 milliard d'USD	710	25%
Moins de 1 milliard d'USD	2075	73%

* 40 répondants ont refusé de fournir ou déclarer ne pas connaître le chiffre d'affaires annuel de leur organisation.

Résultats détaillés

Les pratiques de corruption en matière d'affaires sont répandues dans ce pays

39%

des participants pensent que les pratiques de corruption sont répandues dans les affaires dans leur pays



Classement	Pays	% Oui
1	Brésil	90
2	Ukraine	88
3	Thaïlande	86
4	Nigeria	86
5	Kenya	84
6	Mexique	82
7	Colombie	80
8	Indonésie	78
9	Afrique du Sud	74
10	Égypte	72
11	Slovaquie	70
12	Philippines	68
13	Hongrie	66
14	Argentine	66
15	Grèce	62
16	Croatie	60
17	Inde	58
18	Italie	56
19	Chili	54
20	République tchèque	54
21	Portugal	50
22	Espagne	50
23	Serbie	48
24	Vietnam	42
25	Malaisie	40
26	Slovénie	40
Ensemble		39

Classement	Pays	% Oui
27	Roumanie	36
28	Turquie	36
29	Moyen-Orient	35
30	Pologne	34
31	Russie	34
32	États-Unis	34
33	Bulgarie	32
34	Hong Kong RAS	30
35	Canada	30
36	Pays baltes	29
37	Royaume-Uni	28
38	Australie	28
39	Chine (continentale)	24
40	Israël	20
41	Japon	18
42	France	18
43	Norvège	16
44	Corée du Sud	14
45	Taïwan	10
46	Autriche	10
47	Luxembourg	10
48	Irlande	8
49	Singapour	8
50	Belgique	8
51	Suisse	8
52	Allemagne	6
53	Pays-Bas	6
54	Danemark	4
55	Suède	4
56	Arabie Saoudite	4
57	Finlande	0

Actions qui peuvent être excusées pour atteindre des objectifs financiers

Part des répondants affirmant qu'une ou plusieurs des actions ci-dessous peuvent être excusées

i) Politiques assouplies de retour des produits

ii) Modification des principes déterminant les valorisations et réserves

iii) Prolongation de la période de déclaration mensuelle

iv) Antidatation des contrats

v) Enregistrement des revenus plus tôt que prévu

Classement	Pays	% peuvent excuser
1	Malaisie	80
2	Indonésie	76
3	Nigeria	76
4	Kenya	74
5	Slovaquie	74
6	Inde	70
7	Mexique	70
8	Singapour	70
9	Hong Kong RAS	64
10	Philippines	64
11	Bulgarie	62
12	Corée du Sud	58
13	Arabie Saoudite	56
14	Thaïlande	54
15	Turquie	54
16	Égypte	52
17	Finlande	52
18	Vietnam	52
19	Chine (continentale)	50
20	Irlande	46
21	Espagne	46
22	Hongrie	44
23	Moyen-Orient	44
Moyenne de tous les marchés		42

Classement	Pays	% peuvent excuser
24	Allemagne	42
25	Autriche	40
26	Serbie	40
27	Afrique du Sud	40
28	Suède	40
29	République tchèque	38
30	Grèce	38
31	Pays-Bas	38
32	Roumanie	38
33	Suisse	38
34	Pays baltes	36
35	France	36
36	Slovénie	36
37	Royaume-Uni	36
38	Ukraine	36
39	Croatie	34
40	Japon	34
41	Luxembourg	34
42	États-Unis	32
43	Belgique	30
44	Pologne	30
45	Taiwan	30
46	Portugal	28
47	Russie	26
48	Australie	25
49	Canada	24
50	Norvège	20
51	Chili	16
52	Colombie	16
53	Danemark	16
54	Italie	16
55	Argentine	8
56	Israël	8
57	Brésil	4

Coordonnées

Les Fraud Investigation & Dispute Services d'EY ont une portée internationale. La fiche ci-dessous liste les responsables par pays et territoire. Retrouvez plus d'informations sur www.ey.com/fids.

Contact local	Nom	Téléphone
Responsable mondial	David Stulb	+44 20 7951 2456
Responsable Amériques	Brian Loughman	+1 212 773 5343
Responsable Europe Moyen-Orient Inde Afrique	Jim McCurry	+44 20 7951 5386
Responsable Asie-Pacifique	Chris Fordham	+852 2846 9008
Responsable Japon	Ken Arahari	+81 3 3503 1100
Afghanistan/Pakistan	Shariq Zaidi	+92 21 3568 6866
Afrique du Sud/Namibie	Charles de Chermont	+27 11 502 0426
Allemagne	Stefan Heißner	+49 211 9352 11397
Argentine	Andrea Rey	+54 1145 152 668
Australie/Nouvelle-Zélande	Rob Locke	+61 28 295 6335
Autriche	Andreas Frohner	+43 1 211 70 1500
Belgique	Frederick Verhasselt	+32 27 74 91 11
Brésil	Jose Compagno	+55 11 2573 3215
Canada	Mike Savage	+1 416 943 2076
Chili	Ricardo Gameroff	+56 2 676 1414
Chine (continentale)	Emmanuel Vignal	+86 21 2228 5938
Colombie	Liudmila Riaño	+57 1 484 7351
Corée du Sud	Chris Fordham	+852 2846 9008
Danemark	Torben Lange	+45 7323 3184
Espagne	Ricardo Noreña	+34 91 572 5097
États-Unis	Brian Loughman	+1 212 773 5343
France	Philippe Hontarrede	+33 1 46 93 62 10
Hong Kong (RAS)	Chris Fordham	+852 2846 9008
Hongrie	Ferenc Biro	+36 1451 8684
Inde/Bangladesh	Arpinder Singh	+91 22 6192 0160
Indonésie	Alex Sianturi	+62 21 5289 5000
Irlande	Julie Fenton	+353 1 221 2321
Islande	Gudjon Nordfjord	+354 595 2565

Contact local	Nom	Téléphone
Israël	Itshak Elharar	+972 3 6270918
Italie	Fabrizio Santaloia	+39 02 8066 9733
Kenya	Gitahi Gachahi	+254 20 2715300
Luxembourg	Gérard Zolt	+352 42 124 8508
Malaisie	Joyce Lim	+60 374 958 847
Mexique	Ignacio Cortés	+52 55 1101 7282
Moyen-Orient	Michael Adlem	+971 4701 0524
Nigeria	Linus Okeke	+2341 463 6479 80
Norvège	Frode Skårmo Krabbesund	+47 24 00 22 18
Pays-Bas	Angelique Keijsers	+31 88 40 71812
Pérou	Rafael Huamán	+51 1 411 4443
Philippines	Roderick Vega	+632 894 8342
Pologne/Pays baltes	Mariusz Witalis	+48 225 577 950
Portugal	Pedro Cunha	+351 217 912 043
République tchèque/Slovaquie/Croatie	Daniel Bican	+420 225 335 849
Roumanie/Bulgarie	Burcin Atakan	+40 21 402 4056
Royaume-Uni	Jim McCurry	+44 20 7951 5386
Russie/Commonwealth des États indépendants	Dima Zhigulin	+74 95 228 3673
Singapour	Reuben Khoo	+65 6309 8099
Sri Lanka	Averil Ludowke	+94 1 1246 3500
Suède	Erik Skoglund	+46 8 52059000
Suisse	Michael Faske	+41 58 286 3292
Taïwan	Chester Chu	+886 2 2757 8888
Thaïlande	Wilaiporn Ittiwiroon	+662 264 9090
Turquie/Grèce	Dilek Çilingir	+90 212 368 5172
Venezuela	Jhon Ruiz	+58 21 2905 6691
Vietnam	Saman Wijaya Bandara	+849 04226606

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

À propos de Fraud Investigation & Dispute Services

Nos professionnels aident les clients à faire face aux problèmes complexes liés à la fraude, à la conformité légale et aux contentieux commerciaux divers, qui pourraient les détourner de leurs efforts visant à réaliser le potentiel de leur société. Ils les aident à gérer efficacement le risque de corruption, de fraude et de non conformité et à les considérer comme une priorité, ceci dans tous les secteurs d'activité. Comptant plus de 4 500 spécialistes des litiges et de l'investigation en matière de fraude dans le monde, nos équipes pluridisciplinaires adaptées à vos besoins vous accompagnent. Nous mettons à votre service des compétences techniques pointues, des expériences sectorielles étendues et des analyses enrichies par nos meilleures pratiques mondiales.

© 2016 Ernst & Young et Associés
Tous droits réservés.

Studio EY France - 1604SG741
ED None
SCORE N° 2016-020



Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette publication a valeur d'information générale et ne saurait se substituer. A un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à des conseillers.

ey.com/FIDS

Contacts



Philippe Hontarrède
Associé, FIDS
Tél. : +33 1 46 93 62 10
E-mail : philippe.hontarrede@fr.ey.com



Antoinette Gutierrez-Crespin
Associée, FIDS
Tél. : +33 1 46 93 61 22
E-mail : antoinette.gutierrez@fr.ey.com



Frédéric Elkeslassy
Associé, FIDS
Dispute Services
Tél. : +33 1 46 93 84 57
E-mail : frederic.elkeslassy@fr.ey.com