



**Conception, élaboration et mise en œuvre
d'une stratégie de maîtrise des risques de
la corruption dans l'administration
publique**

Bruno NICOULAUD

Expert anti fraude

Ministère de l'économie et des finances (France)

Jeudi 27 mai 2021

Sommaire

- 1) **Le rôle d'une agence anti-corruption ou d'un observatoire indépendant pour évaluer l'impact sectoriel de la corruption**

- 2) **Les ressources humaines et la communication interne et externe au service de la lutte contre la corruption**
 - **Focus ressources humaines**

 - **Focus communication**

1) Le rôle d'une agence anti-corruption ou d'un observatoire indépendant pour évaluer l'impact sectoriel de la corruption





La loi sapin 2 (France)

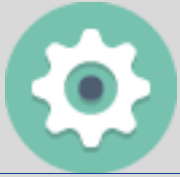
La loi Sapin 2 (9 décembre 2016) porte principalement sur la corruption transnationale des entreprises françaises. L'objectif est d'arriver aux meilleurs standards internationaux (convention de l'OCDE) et de pouvoir contribuer à une meilleure harmonisation des procédures judiciaires au niveau international et donc encourager la coopération plutôt que la confrontation. Les principales mesures sont :

- **La création de l'AFA:** l'agence a pour mission de prévenir et détecter les faits de corruption, trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêt, de détournement de fonds publics et de favoritisme. Elle apporte dans ce contexte son appui à l'Etat et aux collectivités locales et contrôle la qualité et l'effectivités des procédures anti corruption mises en œuvre.



La loi sapin 2 (France)

- **La création d'une procédure de convention judiciaire d'intérêt public (CJIP)** ouverte aux entreprises mises en cause par des infractions corruption, trafic d'influence ou blanchiment de fraude fiscale. C'est une procédure qui s'effectue sous contrôle d'un juge judiciaire en audience publique et l'accord est publiée sur le site de l'agence française anti corruption (AFA). En contrepartie de la convention de compensation d'intérêt public, l'entreprise doit payer une amende jusqu'à 30% du CA moyen des trois dernières années, doit mettre en conformité son programme anti corruption et prendre tous les frais éventuels d'experts indépendants de l'AFA. Cette procédure se rapproche des dispositifs existants chez les britanniques et les américains (deferred prosecution agreement).



- Cette loi permet désormais de poursuivre une société étrangère qui exerce tout ou partie de son activité sur le territoire français (compétence de la France en matière de corruption transnationale).
- Plusieurs conditions préalables à l'établissement de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers sont supprimées, à savoir l'existence d'une réciprocité d'incrimination et l'exigence d'une plainte préalable de la victime ou d'une dénonciation officielle de l'agent corrompu. Une infraction de trafic d'influence d'agent étranger est également créée. Ce qui devrait permettre la condamnation d'entreprises françaises du chef de corruption transnationale.
- Le dispositif de prévention de la corruption reste de la compétence de l'AFA et porte aussi bien sur le secteur privé que sur le secteur public qui devront mettre en place des démarches formalisées de lutte contre la corruption. A ce stade, en cas de carence, seuls les entreprises privées pourront faire l'objet d'une sanction administrative de l'AFA (amende pour les entreprises de plus de 500 salariés).

Le rôle d'une agence anti corruption: exemple de l'AFA

Missions de conseil et d'assistance de l'AFA:

- aide les autorités compétentes et les personnes qui y sont confrontées (ce qui inclut **la protection des lanceurs d'alerte**) à prévenir et détecter les faits de corruption;
- centralise et diffuse les informations permettant d'aider à détecter les atteintes à la probité;
- élabore des recommandations pour les personnes morales de droit public et de droit privé;
- prépare un plan pluriannuel de lutte contre les atteintes à la probité et un rapport annuel.

Le rôle d'une agence anti corruption: exemple de l'AFA

Missions de contrôle et de sanction de l'AFA:

- contrôle préventif de la qualité et l'effectivité des procédures mises en œuvre;
- contrôle de l'exécution avec pouvoir d'avertissement et de saisine de la commission des sanctions au sein de l'AFA (pour les entreprises de 500 salariés et de plus de 100 millions d'euros de CA).

Au Royaume-Uni, il existe une agence anti corruption et anti fraude (démarche intéressante de rapprochement de ces deux notions)

Intérêt d'avoir un observatoire indépendant: impliquer la société civile

Une autre approche: la création d'un observatoire indépendant des institutions de l'Etat, de lutte contre la corruption et de la fraude (voir exemple Benin). Pourrait être rattaché à la commission nationale de lutte contre l'enrichissement illicite?

Objectifs :

- animer des travaux universitaires**, collecter des données pour améliorer la connaissance du phénomène de corruption;
- recevoir des dénonciations de citoyens** ou de personnes morales, et les transmettre au services d'enquêtes avec un suivi;
- faire des campagnes de sensibilisations** (écoles, universités, administrations), spots radios et télé;
- organiser un plan de formation** sur le corruption à destination des agents publics,

Intérêt d'avoir un observatoire indépendant: impliquer la société civile

Une autre approche: la création d'un observatoire indépendant des institutions de l'Etat, de lutte contre la corruption et de la fraude (voir exemple Benin). (Pourrait être rattaché à la commission nationale de lutte contre l'enrichissement illicite?)

Objectifs :

-**effectuer un bilan annuel** avec des pistes d'amélioration et des bonnes pratiques;

-**faire le suivi des progrès effectués en la matière** (dans le cadre ou non d'un éventuel plan d'action gouvernemental) : bilan des affaires transmises, implication des administrations, régularité des concours et examens, sanctions administratives, condamnations pénales avec d'éventuelles indicateurs de performance...).

2) Les ressources humaines et la communication interne et externe au service de la lutte contre la corruption



Focus ressources humaines



Importance des ressources humaines dans la lutte contre la corruption et la fraude

Les ressources humaines sont un élément essentiel de la stratégie à mettre en œuvre

Cela suppose de réaliser:

- **Un contrôle des compétences** de l'équipe en place par rapport aux objectifs poursuivis;
- **une cartographie des postes sensibles** avec les durée de présence sur les postes;
- **un plan de formation** intégrant les compétences de contrôle interne, maîtrise des risques et lutte contre la fraude (y compris fraude documentaire);
- **une charte de déontologie des agents de la collectivité** intégrant les problématiques de prévention des conflits d'intérêt et de lutte contre la fraude interne et externe ainsi que les sanctions disciplinaires et pénales encourues (en lien avec les affaires juridiques). L'idéal est de la faire signer par les agents (théorie de l'engagement);
- **une communication interne régulière** sur les métiers de la maîtrise des risques et de la lutte contre la fraude et leur valorisation au sein de l'organisation;

Importance des ressources humaines dans la lutte contre la fraude

Cela suppose de réaliser:

- **Une identification de filières professionnelles** ou de parcours de carrières types en matière de maîtrise des risques et lutte contre la fraude;
- **Une sensibilisation des managers**, à l'actualisation des compétences (cibles 20h annuelles) à l'accompagnement de la mobilité et à la nécessité de faire un point annuel sur la déontologie, obligatoire sur les postes sensibles, à l'occasion de l'entretien d'évaluation (avec signature de l'agent concerné comme quoi il a eu des éléments d'information de son supérieur hiérarchique);
- **Un suivi régulier des agents sous pression** au niveau des managers et de la DRH (agents endettés demandant des avances par exemple...) affectés sur des postes sensibles (triangle de Donald Cressey: opportunité/pression/rationalisation).

Importance des ressources humaines dans la lutte contre la fraude

Focus: une cartographie des postes sensibles avec les durée de présence sur les postes

Les postes sensibles : 9 critères permettent d'identifier un poste sensible :

- un niveau d'autorité permettant la signature de décisions publiques (capacité à engager) ;
- la participation à des négociations (avec des contreparties d'opérations) ;
- des responsabilités budgétaires (lorsque des budgets conséquents sont en jeu et que le membre du personnel a un pouvoir de décision sur certains postes budgétaires) ;
- des responsabilités avec des conséquences sur les états financiers ;
- l'image (effet important sur l'image de l'administration) ;
- le degré de supervision et d'impact sur la corruption (si le membre du personnel a un rôle important dans l'appareil de supervision de l'administration) ;
- le niveau de confidentialité (mise en jeu d'informations hautement confidentielles ou diffusion d'informations privilégiées) ;
- l'accès aux systèmes informatiques (si le membre du personnel connaît très bien certains systèmes informatiques sensibles et y a un accès privilégié) ;
- le pouvoir de sélection et d'affectation du personnel.

La présence de 3 critères permettent d'identifier un poste sensible

Atelier Communication

- **Communication interne:** valorisation des métiers de la maîtrise des risques et de la lutte contre la fraude ainsi que de l'engagement citoyen de l'administration, de l'existence de la plateforme d'alerte, des devoirs des agents..
- **Communication externe:** réalisation d'une campagne dédiée à la lutte contre la corruption destinée au grand public.

Atelier Communication

Les principes en communication interne:

- avoir un document synthétique** qui rappelle les principes déontologiques et résume des situations auxquelles peut être confrontée une profession en matière de corruption et les comportements qui seront sanctionnés;
- rappeler le dispositif de lanceur d'alerte et rappeler que la prévention de la corruption est l'affaire de tous;
- faire un **bilan régulier des sanctions disciplinaires et pénales** qui ont été rendues en matière d'atteinte à la probité;
- informer sur les procédures mises en place** pour lutter contre la corruption et valoriser régulièrement l'action des services de contrôle;
- informer sur les progrès réalisés** sur les actions sectorielles du ministère concerné.

Atelier Communication

Les principes en communication externe:

-ne pas avoir un message trop général ou moralisateur de type la corruption ce n'est pas bien. On ne se sent pas concerné...;

-parler de situations concrètes et ne pas hésiter à employer une forme d'humour. Il faut convaincre les jeunes générations: 36% de la population du Gabon a moins de 15 ans! Il peut être opportun de travailler avec des *écoles* de communication de journalisme ou des artistes populaires via un appel à projet. On peut faire des petits clips d'informations (à l'hôpital, à la police, à l'école, au tribunal...) avec des personnalités populaires pour aborder le sujet comme par exemple l'humoriste Omar Defunzu (héro de parents mode d'emploi sur TV5 monde)...avec un slogan de type l'éducation c'est notre bien public, la corruption est l'affaire de tous, identifiez là, signalez là, enravez là www ou N° vert;

-L'objectif est de remettre en cause la banalisation de la corruption du quotidien