

Guide pratique sur le Système de Management Anti-Corruption (SMAC)



Décembre 2022



Photo : Batiment du siège du Bianco sis à Ambohibao
© Bianco

Edition : Cabinet Foris
Décembre 2022

**Guide pratique
sur le Système de Management
Anti-Corruption (SMAC)**

I. Préface p6

II. Présentation du guide p8

1. Pourquoi ce guide ? p9
2. Utilisateurs du guide p9
3. Que trouverez-vous dans ce guide ?..... p9
4. Méthodologie p9

III. Les fiches..... p10

1. Fiche N°1 : Présentation du SMAC..... p11
2. Fiche N°2 : Termes clés..... p14
3. Fiche N°3 : Mise en place..... p16
4. Fiche N°4 : Risques de corruption..... p19
5. Fiche N°5 : Leadership..... p22
6. Fiche N°6 : Dispositif de Remontée d'Alerte... p25
7. Fiche N°7 : Mise en œuvre..... p28
8. Fiche N°8 : Processus d'audit..... p31
9. Fiche N°9 : Amélioration continue..... p34
10. Fiche N°10 : Certification ISO 37001..... p37

IV. Conclusion..... p40

I. Préface



Outil internationalement dédié à prévenir la corruption, la norme ISO 37001 vise à accompagner les organismes à lutter efficacement contre la corruption. L'internalisation de la culture anti-corruption par le biais de l'adoption de cette norme leur permet de réduire substantiellement en amont les incidences néfastes de la corruption dans leur système de management et de fonctionnement.

En sa qualité de leader de la lutte anti-corruption à Madagascar, le Bureau Indépendant Anti-Corruption (BIANCO) a officiellement amorcé le processus d'adoption de cet outil de prévention de la corruption lors de la 15^{ème} édition de la Foire Internationale de Madagascar en mai 2021. A partir de là, plusieurs diligences ont été initiées, plus particulièrement à l'intention du secteur privé, pour imprimer dans les faits cette volonté d'engager les forces socio-économiques du pays dans ce processus. Les expériences pionnières menées par quelques pays qui y ont souscrit renseignent sur les bienfaits d'insuffler une dimension éthique dans les systèmes de management des secteurs d'activité professionnelle, qu'ils soient publics ou privés. Sur cette trace, les premières interventions effectuées par le BIANCO dans le cadre de son mode opératoire faire-faire, moyennant l'accompagnement méthodologique, le coaching et le transfert de compétences, ont effectivement permis de se prémunir contre les opportunités de corruption au moyen de la cartographie des risques. Le principal défi à relever est, à moyen terme, d'amener les professionnels opérant dans ces différents secteurs d'activité à se doter d'un dispositif anti-corruption fiable, et à plus long terme, à adopter, de façon pérenne, une démarche éthique dans leurs entreprises en vue de créer un environnement d'affaires sain, attractif et crédible.

A cette fin et eu égard aux grands défis socio-économiques qui se profilent en perspective, et plus spécifiquement face aux différentes échéances nationales à venir, j'ai alors pris la décision de faire appel au service des experts internationaux spécialisés dans la promotion de la norme ISO 37001 pour renforcer les capacités méthodologiques du personnel du Bureau chargé de la promotion sectorielle du SMAC. Avec l'appui technique et financier du projet RCIPEP du PNUD, les officiers chargés de la prévention du BIANCO ont bénéficié d'une formation sur le SMAC dispensée par le cabinet tunisien FORIS. Cette formation leur a effectivement permis de se familiariser aux différentes notions usuelles inhérentes au SMAC, aux exigences et conditions liées à sa mise en place ainsi qu'aux outils méthodologiques à mettre en œuvre dans ce cadre.



Issu de l'atelier organisé à cet effet, le présent guide récapitule d'abord les concepts fondamentaux liés au SMAC avant de mettre en exergue ses composantes clés qui sont à déployer pour aligner les organismes par rapport à la norme ISO 37001. En exposant ensuite les démarches à suivre dans la mise en place et la mise en œuvre du SMAC, il détaille ensuite les outils méthodologiques à appliquer dans le pilotage de projets qui y sont liés. Tous les aspects essentiels à savoir sur l'ISO 37001 s'y trouvent pour en faire un outil de référence pour l'équipe opérationnelle du BIANCO chargée d'accompagner tout organisme, privé ou public, à internaliser le SMAC.

Pour terminer, au nom du BIANCO, je tiens personnellement à adresser ma sincère gratitude au PNUD pour avoir financièrement soutenu ce projet salubre pour la postérité de la lutte anti-corruption à Madagascar. Je voudrais également exprimer mes sincères remerciements au Cabinet FORIS pour avoir dispensé, au cours des journées de teambuilding du personnel du BIANCO, cette formation de qualité.

Enfin, à l'ensemble du personnel du BIANCO et plus spécifiquement aux collaborateurs chargés de la prévention, je recommande de faire un bon usage de ce précieux guide dédié à la promotion et à l'ancrage de l'éthique dans le management des organisations.

Laza Eric Donat ANDRIANIRINA
Directeur Général du BIANCO

II. Présentation du guide



1. Pourquoi ce guide ?

Ce guide présente les principaux objectifs suivants :

- Exposer les concepts fondamentaux liés au SMAC ;
- Mettre en exergue les composantes clés du SMAC pouvant être déployées au sein de l'organisme ;
- Identifier les démarches permettant la mise en place et mise en œuvre du SMAC ;
- Partager les bonnes pratiques et les outils utilisés dans le pilotage de projets liés au SMAC.

2. Utilisateurs du guide

Ce guide s'adresse au personnel du BIANCO en vue de les accompagner dans les différentes phases de la mise en œuvre du SMAC.

3. Que trouverez-vous dans ce guide ?

Vous trouverez dans ce guide une définition des termes clés d'un Système de Management Anti-Corruption (SMAC), une description synthétique des exigences de la norme et des fiches pratiques incluant les processus, les outils et les bonnes pratiques relatives aux thématiques suivantes :

- Mise en place et la mise en œuvre d'un SMAC ;
- Identification, évaluation et hiérarchisation des risques de corruption ;
- Leadership ;
- Dispositif de remontée d'alertes ;
- Processus d'audit ;
- Amélioration continue ;
- Certification ISO 37001.

4. Méthodologie

Ce guide est élaboré selon une approche visant à identifier l'objet, les modalités pratiques, les outils et les bonnes pratiques pour chaque thématique traitée.

III. Les fiches



FICHE N°1

PRÉSENTATION DU SMAC

1. Historique

La norme ISO 37001 : 2016 (version 2016) « Systèmes de Management Anti-corruption » est la norme exclusivement consacrée à la lutte contre la corruption.

Elle est le fruit d'un travail collaboratif de plus de 100 experts internationaux représentant 50 pays.

Le projet a été développé par le Comité Projet de l'ISO (International Organization for Standardization) avec des travaux qui ont débuté en 2013 pour être achevés en 2016 avec une entrée en vigueur effective de la norme en Octobre 2016.

2. Objectif

Le SMAC sert de cadre de référence pour la préservation de l'intégrité de l'organisme (public ou privé), il aide à faire face aux risques associés à la corruption et à encourager une culture d'affaires éthiques.

Il aide les organismes à prévenir, identifier, traiter la corruption et à se conformer aux lois anti-corruption et aux engagements volontaires applicables à leurs activités.

3. Domaine d'application

Le SMAC définit des exigences et fournit des recommandations pour l'implémentation, la tenue à jour, la revue et l'amélioration d'un système de management anti-corruption. Il couvre notamment les aspects suivants :

- Corruption dans le secteur public, privé à but lucratif ou non lucratif ;
- Corruption par l'organisme ou de l'organisme ;
- Corruption par le personnel de l'organisme agissant pour le compte de l'organisme ou dans son intérêt ;
- Corruption des partenaires commerciaux ;
- Corruption du personnel de l'organisme dans le cadre des activités de l'organisme ;
- Corruption directe ou indirecte.

4. Exigences du SMAC

4. Contexte de l'organisme

Déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et qui influent sur sa capacité à atteindre le ou les objectifs du SMAC

5. Leadership

L'organe de gouvernance doit démontrer son leadership et son engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du SMAC.

6. Planification

L'organisme doit planifier les actions à mettre en œuvre face aux risques de corruption, les opportunités d'intégrer ces actions et la manière de les évaluer.

7. Support

L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue du SMAC.

10. Amélioration

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du SMAC.

9. Évaluation des performances

L'organisme doit évaluer la performance anti-corruption, ainsi que l'efficacité et l'efficience du SMAC ;

8. Réalisation des activités opérationnelles

Planification et maîtrise opérationnelles ;
 Diligences raisonnables ;
 Moyens de contrôle financiers et non financiers ;
 Engagements anti-corruption ;
 Traitement des cadeaux, marques d'hospitalité, dons et avantages similaires ;
 Etc.



FICHE N°2

TERMES CLÉS

La norme ISO 37001 a prévu, pour la bonne compréhension des termes et terminologies, un glossaire dont les principales définitions sont reprises en infra :

Corruption : Offre, promesse, don, acceptation ou sollicitation d'un avantage indu de toute valeur (financière ou non financière), directement ou indirectement, indépendamment du ou des lieux, en violation des lois applicables, pour inciter ou récompenser une personne à agir ou à ne pas agir dans le cadre de ses fonctions.

Organisme : Personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs.

Partie intéressée (terme recommandé) / Partie prenante (terme admis) : Personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé(e) ou s'estimer influencé(e) par une décision ou une activité.

Exigence : Besoin formulé et obligatoire.

Système de management : Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme utilisés pour établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs.

Direction : Personne ou groupe de personnes qui oriente et dirige un organisme au plus haut niveau.

Organe de gouvernance : Groupe ou organe qui détient la responsabilité et l'autorité ultimes des activités, de la gouvernance et des politiques d'un organisme, à qui la direction rend compte de ses décisions et par lesquelles celle-ci est tenue responsable.

Fonction de conformité anti-corruption : Personne(s) qui détien(en)t la responsabilité et l'autorité de fonctionnement du système de management anti-corruption

Tierce partie : Personne ou organe indépendant(e) de l'organisme.

Politique : Intentions et orientations d'un organisme, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction ou son organe de gouvernance.

Objectif : Résultat à atteindre.

Risque : Effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.

Compétence : Aptitude à mettre en pratique des connaissances et des savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés.

Information documentée : Information devant être maîtrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure.

Processus : Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Performance : Résultat mesurable.

Externaliser : Passer un accord selon lequel un organisme externe assure une partie de la fonction ou met en œuvre une partie du processus d'un organisme.

Surveillance : Détermination de l'état d'un système, d'un processus ou d'une activité.

Mesure : Processus visant à déterminer une valeur.

Audit : Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Conformité : Satisfaction d'une exigence.

Action corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité.

FICHE N°3

MISE EN PLACE

1. OBJET

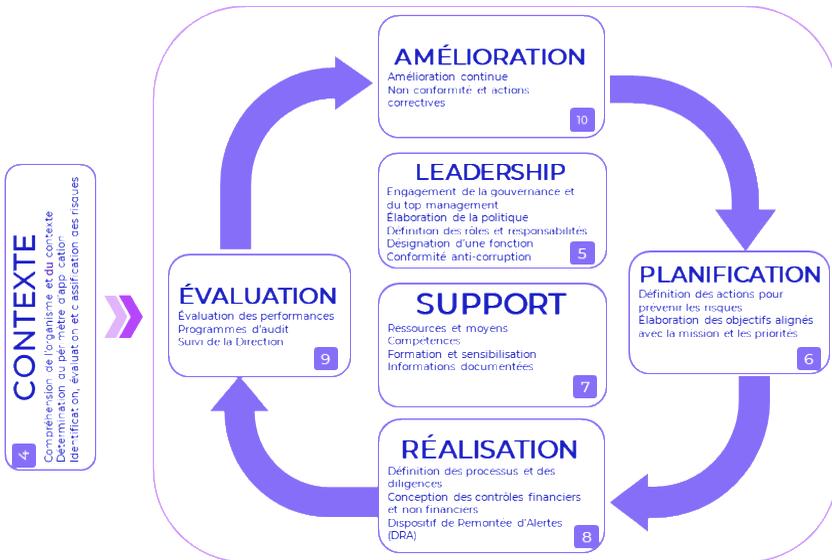
La mise en place d'un SMAC est une étape cruciale pour le déploiement d'un système efficace de prévention, détection et limitation de la corruption. Elle dépend de plusieurs facteurs internes (taille, secteur d'activité, nombre de processus concernés par le SMAC, etc) et externes (environnement externe, cadre légal, risques, etc).

On estime que le processus de mise en place d'un SMAC dure en moyenne entre 9 mois à 2 ans selon la complexité des variables internes et externes de l'organisation.

La mise en place se fonde sur 5 piliers majeurs dont notamment :

- i. L'analyse du contexte, périmètre et de l'environnement de l'organisme ;
- ii. La définition de politiques, procédures, contrôles financiers/non financiers et du Dispositif de Remontée d'Alertes (DRA) ;
- iii. La définition d'une gouvernance et d'une organisation de la fonction conformité anti- corruption ;
- iv. Programme de formation et de sensibilisation ;
- v. Audit indépendant et évaluation des performances.

2. MODALITES PRATIQUES



PROCESSUS DE MISE EN PLACE DU SMAC SELON ISO 37001

Légende

N N° du chapitre dans ISO 37001

NB : Les chapitres (1) Domaine d'application, (2) Références normatives et (3) Termes et définition revêtent un caractère purement explicatif sur le périmètre et la terminologie utilisée dans la norme ISO 37001.

F3. MISE EN PLACE

3. OUTILS

Politique anti-corruption	1. Formalisée sur support physique et/ou électronique	5. Interdit la corruption	9. Inclut l'engagement du Top management
	2. Communiquée en langue appropriée	6. Respecte les lois en vigueur	10. Définit les exigences du DRA
	3. Disponible et accessible à toutes les parties intéressées	7. Appropriée avec l'objet de l'organisme	11. Inclut l'amélioration continue du SMAC
	4. Tenue à jour régulièrement	8. Fournit le cadre des objectifs anti-corruption	12. Explique l'indépendance de la fonction conformité
			13. Précise les sanctions en cas de non-respect

4. BONNES PRATIQUES



La méthodologie IntoSAINT développée historiquement au Pays-Bas et qui permet aux Institutions qui contrôlent le secteur public, de procéder à une analyse des risques axée sur l'intégrité et d'évaluer le niveau de maturité des systèmes de management anti-corruption.

Il s'agit d'un outil d'auto-évaluation qui repose sur le concept de l'intégrité au sens large. Ainsi, la définition du concept d'intégrité revêt cinq dimensions :

1. La responsabilité de l'intégrité ;
2. Les conditions préalables à l'autorité gouvernementale et à la confiance du public ;
3. L'intégrité, c'est-à-dire non seulement les lois et les règles, mais aussi la responsabilité morale ;
4. Une politique d'intégrité qui a pour objectif de non seulement sanctionner, mais surtout, d'assurer un rôle de prévention ;
5. Une politique d'intégrité continue.

FICHE N°4

RISQUES DE CORRUPTION

F4. RISQUES DE CORRUPTION

1. Objet

La norme ISO 37001 définit le risque comme étant « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

L'évaluation des risques de corruption doit permettre à l'organisation de former une base solide pour anticiper, mesurer et limiter son exposition.

C'est à la charge de l'organisation de se poser les questions suivantes et de chercher les réponses pertinentes :

- Comment l'organisation entreprend l'identification des risques de corruption ?
- Quelle méthodologie emploie-t-elle ?
- Comment les risques de corruption sont évalués et hiérarchisés ?
- Quel est le niveau d'exposition aux risques de corruption, elle est prête à accepter (e.g. Niveau d'appétence aux risques) ?

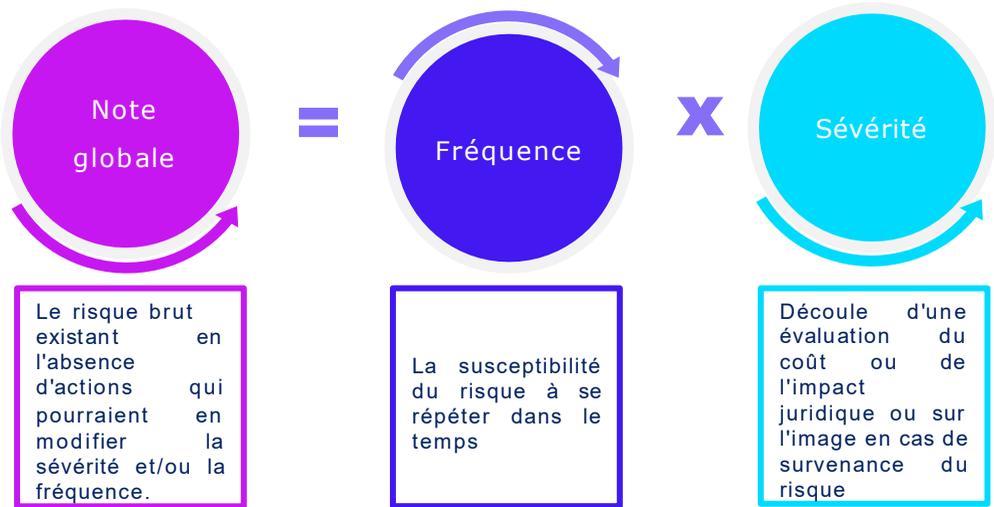
2. Modalités pratiques



3. Outils

La cartographie des risques est un outil utilisé pour identifier, évaluer, classer et gérer les risques.

Calcul du risque inhérent



Risque résiduel = Risque inhérent X Dispositif de Contrôle

4. Bonnes pratiques



La majorité des lois de lutte contre la corruption à savoir la Loi SAPIN II (France), BRIBERY ACT (UK) et la Foreign Corrupt Practices Act (USA) ainsi que les bonnes pratiques en la matière, prévoient que les organisations identifient, évaluent, classent les risques de corruption et mettent les plans d'action adéquats pour y remédier.

Le Bureau Indépendant Anti-Corruption (BIANCO), Madagascar a mis en œuvre une approche innovante dénommée Anti-Corruption Works (ACWorks) permettant l'analyse des risques de corruption dans les secteurs prioritaires avec l'implication des acteurs concernés et l'identification de mesures correctives consignées dans un plan d'action.

FICHE N°5

LEADERSHIP

1. Objet

Un dispositif anti-corruption efficace est un dispositif adopté par la haute gouvernance de l'organisation.

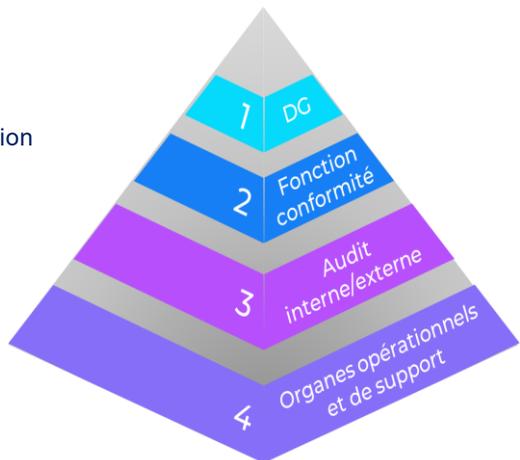
Les organes de gouvernance au sein d'une organisation peuvent être :

- Le conseil d'administration/conseil de surveillance ;
- Les comités qui en découlent tels que le comité des risques, le comité d'audit, le comité d'éthique et de conformité, etc.

2. Modalités pratiques

- Concernant le pilotage du SMAC, il incombe à la Direction Générale d'assurer la mise en place du dispositif et de veiller à sa conformité avec les normes et les règles en vigueur.
- En pratique, la direction doit s'assurer que les responsabilités pertinentes soient attribuées et communiquées à tous les niveaux de l'organisme.
- Plusieurs structures participent au déploiement, pilotage et à la révision du SMAC :

- ✓ Direction Générale ;
- ✓ Fonction conformité anti-corruption (2^{ème} niveau de contrôle) ;
- ✓ Audit interne/externe (3^{ème} niveau de contrôle) ;
- ✓ Organes opérationnels et de support ;



F5. LEADERSHIP

3. Outils



4. Bonnes pratiques



Comité de Bâle

- L'existence d'un processus clair de sélection des membres du conseil d'administration, pour garantir la sélection de membres disposant de qualifications et de compétences leur permettant de s'acquitter convenablement des missions qui leur sont confiées.
- Il est recommandé que le conseil d'administration compte parmi ses membres, des personnes indépendantes totalement de l'organisation.
- Il est recommandé que les résolutions des réunions des comités d'audit et des risques soient consignées dans des procès-verbaux.

FICHE N° 6

DISPOSITIF DE REMONTÉE D'ALERTE (DRA)

F6. DISPOSITIF DE REMONTÉE D'ALERTE

1. Objet

- Un DRA efficace permet aux organisations de recevoir, d'évaluer et de traiter les rapports d'actes répréhensibles sur la base des principes de confiance, d'impartialité et de protection.
- Il peut concerner tout type d'organismes indépendamment de leurs statuts :
 - ✓ Organismes publics ;
 - ✓ Organismes privés ;
 - ✓ Organisme à but non lucratif ;
 - ✓ Organisme de tout type, taille et nature d'activité.

2. Modalités pratiques

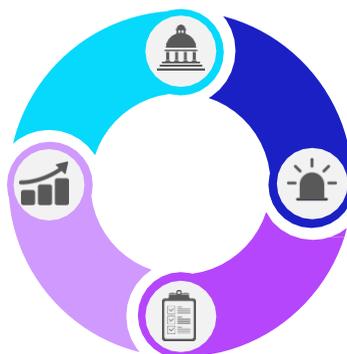
- La mise en place du DRA passe par plusieurs phases séquentielles incluant :

1. Planification

Contexte de l'organisation
Direction
Ressources

4. Amélioration

Phase d'optimisation
continue du dispositif



2. Fonctionnement

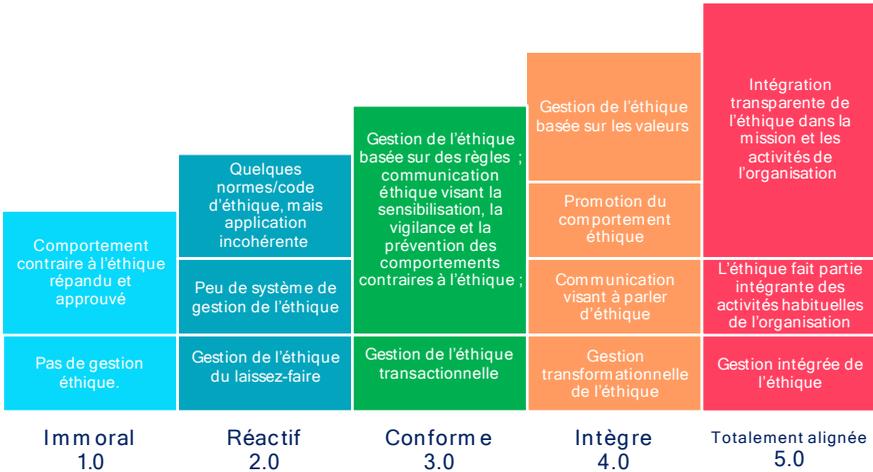
Réception, évaluation,
traitement des rapports et
conclusion des cas de
dénonciation.

3. Examen

Phase d'audit interne et
revue de direction

3. Outils

F6. DISPOSITIF DE REMONTÉE D'ALERTES



Exemple d'échelle de mesure de la maturité d'un dispositif de remontée d'alertes

4. Bonnes pratiques



Indonésie

Il ressort d'une étude de cas de corruption locale, menée dans les régions indonésiennes quelques années après l'entrée en vigueur du régime d'autonomie régionale, que toutes les enquêtes, sans exception, avaient été déclenchées sur la base d'informations communiquées par la population (alertes).

Les chercheurs ont découvert que, indépendamment de l'origine des premiers signalements, les ONG et les coalitions communautaires étaient le moteur de la divulgation et du règlement des affaires étudiées.

Australie (secteur public)

D'après une importante étude australienne, les alertes lancées par les employés constituent le moyen le plus important de révéler les irrégularités dans les organisations du secteur public. Cette conclusion est fondée sur un sondage auquel ont répondu 828 responsables et titulaires de postes liés à la déontologie au sein de 14 organismes nationaux, provinciaux et locaux, sélectionnés parmi 118 organismes (et un échantillon total de 7 663 réponses).

FICHE N° 7

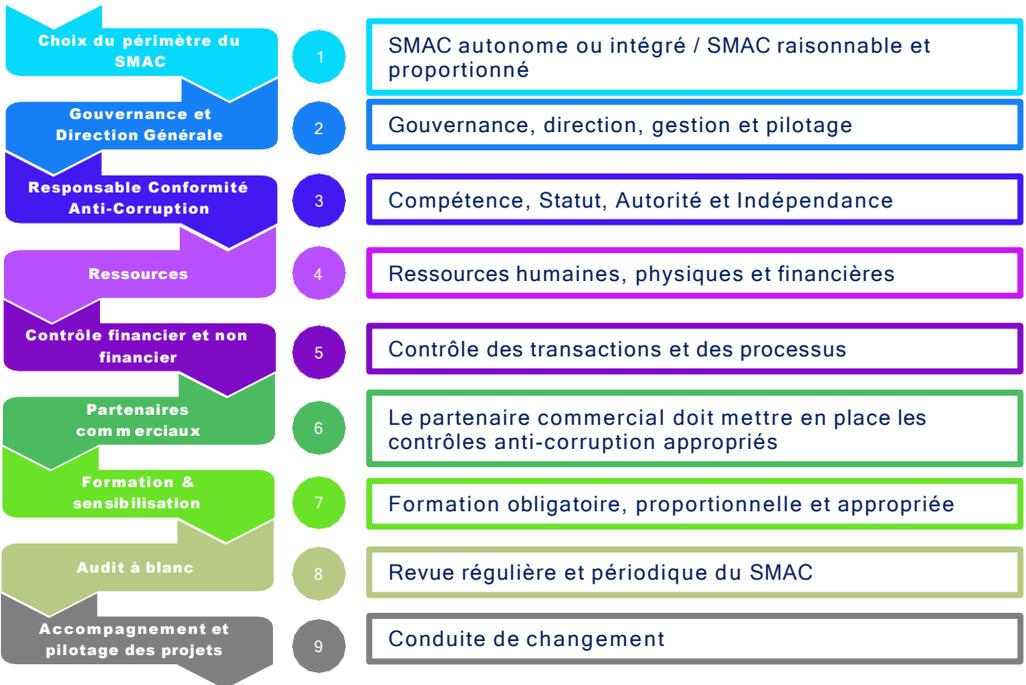
MISE EN ŒUVRE

1. Objet

Après avoir conçu les politiques, les procédures et les outils nécessaires pour la mise en place d'un système de management anti-corruption, l'organisation est maintenant capable d'appliquer et de mettre en œuvre ce qui a été préalablement défini.

Il convient de préciser que les étapes de mise en œuvre d'un SMAC doivent être proportionnées à la nature et à l'étendue des risques de corruption auxquels l'organisme est exposé.

2. Modalités pratiques



PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DU SMAC

F7.

MISE EN ŒUVRE

3. Outils

L'organisme peut utiliser plusieurs outils pour réussir la mise en œuvre de son SMAC dont notamment la méthode RACI. Elle consiste en l'élaboration d'un tableau ou d'une grille, dans laquelle est clairement indiqué qui fait quoi dans le projet donné.

Responsible <i>Celui qui réalise la tâche</i>	Accountable <i>Celui qui approuve la tâche</i>	Consulted <i>Celui qui est consulté</i>	Informed <i>Celui qui est informé</i>
Qui ? Personne qui va exécuter la tâche Mission : Réaliser la tâche qui lui a été attribuée	Qui ? Personne qui va approuver la tâche (l'autorité) Mission : Veiller à l'exécution de la tâche réalisée par le Responsable et Approuver l'activité faite.	Qui ? Personne qui est Consultée dans l'exécution de la tâche Mission : Contribuer avec des Conseils à ce que la tâche soit effectuée le Plus efficacement possible	Qui ? Personne qui sera Informée lorsque la tâche est finie Mission : Etre à jour sur les progrès réalisés

4. Bonnes pratiques



Les 10 recommandations de l'Agence Française Anti-Corruption pour prévenir les risques de corruption dans une organisation :

- Interdire les pratiques corruptrices incluant la corruption, l'extorsion ou la sollicitation, le trafic d'influence et le blanchiment du produit de ces pratiques;
- Ne pas utiliser les tierces parties comme canal pour qu'elles se livrent à des Pratiques Corruptives ;
- Conduire les marchés conformément aux normes commerciales admises et autant que possible de manière transparente ;
- Veiller à ce que les contributions des organisations à des partis politiques soient conformes aux lois applicables ;
- Instituer des procédures couvrant l'offre ou l'acceptation de cadeaux et d'hospitalité ;
- Interdire les paiements de facilitation ;
- Divulguer et si possible, éviter les situations de conflit d'intérêts ;
- Former et évaluer les employés clés travaillant dans des zones à haut risque de corruption ;
- Ne pas détenir des comptes secrets ou « hors livres » ;
- Inclure les bonnes pratiques dans son programme.

FICHE N° 8

PROCESSUS D'AUDIT

F8. PROCESSUS D'AUDIT

1. Objet

L'organisme doit réaliser des audits indépendants (internes/externes) à des intervalles planifiés pour fournir des informations permettant de déterminer si le système de management anti-corruption :

1. est conforme aux exigences de la norme ISO 37001;
2. est efficacement mis en œuvre et tenu à jour.

2. Modalités pratiques

Le périmètre et la profondeur des activités d'audit peuvent varier en fonction de différents facteurs comprenant la taille, la structure, la maturité, l'environnement et les lieux d'activité de l'organisme.

L'organisme doit notamment:

Planifier, établir, mettre en œuvre et maintenir un ou des programmes d'audit ;

Définir les critères d'audit et le périmètre de chaque audit ;

Sélectionner des auditeurs compétents pour assurer l'objectivité et l'impartialité du processus d'audit ;

Veiller à ce que les résultats des audits soient rapportés aux responsables concernés ;

Conserver des informations documentées et les résultats d'audit.

3. Outils

Plusieurs techniques d'audit peuvent être utilisées pour parfaire une mission d'audit du SMAC. Parmi ces méthodes, l'entrevue, l'observation des activités, l'examen de la documentation et des dossiers, les essais techniques et l'analyse de l'échantillonnage.

Parmi les outils utilisés, nous retrouvons la grille d'analyse détaillée ci-après :

Exigence de la norme	Statut	Elément probant
Exigence N°1		
Sous-exigence N°1	Acceptable	Compte Rendu d'entrevue
Sous-exigence N°2	Non applicable	Observation des activités
Sous-exigence N°3	Non-conformité majeure	Examen de la documentation
Sous-exigence N°4	Non-conformité mineure	Essai technique
Exigence N°2		
Sous-exigence N°1	Acceptable	Analyse de l'échantillonnage
Sous-exigence N°2	Non-conformité majeure	Examen de la documentation
Sous-exigence N°3	Acceptable	Compte Rendu d'entrevue

4. Bonnes pratiques



Selon les lignes directrices de la norme ISO 19011, l'échantillonnage implique généralement les étapes suivantes :

1. Etablir les objectifs de l'échantillonnage ;
2. Sélectionner l'étendue et la composition de la population ;
3. Sélectionner la méthode d'échantillonnage ;
4. Déterminer la taille de l'échantillon à prélever ;
5. Mener l'activité d'échantillonnage ;
6. Compiler, évaluer, rapporter et documenter les résultats.

FICHE N° 9

AMÉLIORATION CONTINUE

1. Objet

L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management anti-corruption.

La haute direction doit être engagée et impliquée dans le processus d'amélioration continue du SMAC.

L'ensemble du personnel est également invité à réagir promptement aux cas de non-conformité qui lui sont remontés par les organes de contrôle ou par le responsable conformité anti-corruption et agir par conséquent pour les maîtriser et les corriger.

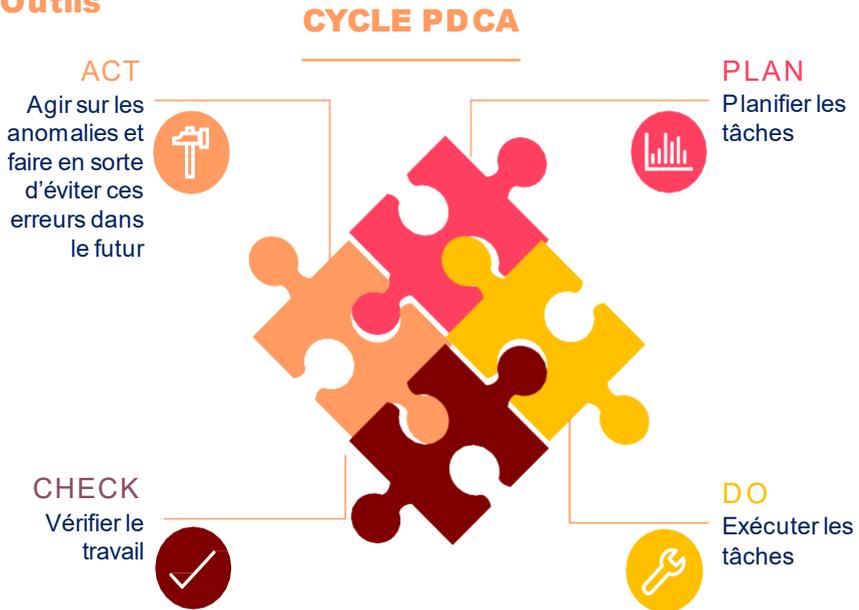
2. Modalités pratiques

Lorsqu'une non-conformité se produit, l'organisme doit :

1. Réagir promptement à la non-conformité (Maîtriser, corriger et faire face aux conséquences) ;
2. Évaluer s'il est nécessaire de mener une action pour éliminer la ou les causes de la non-conformité, afin qu'elle ne se reproduise pas ou n'apparaisse pas ailleurs ;
3. Mettre en œuvre toutes les actions requises ;
4. Examiner l'efficacité de toute action corrective mise en œuvre ;
5. Modifier, si nécessaire, le système de management anti-corruption.

F9. AMÉLIORATION CONTINUE

3. Outils



4. Bonnes pratiques



Selon les lignes directrices définies par la norme ISO 37001, il est important que les changements sur un SMAC soient réalisés de manière planifiée en tenant compte des éléments suivants :

- La finalité des changements et leurs conséquences potentielles ;
- L'intégrité du système de management anti-corruption ;
- Les ressources disponibles ;
- L'affectation ou la réaffectation des responsabilités et de l'autorité ;
- La rapidité, l'étendue et le calendrier de mise en œuvre des changements.

FICHE N°10

CERTIFICATION ISO 37001

1. Objet

Entrer dans un processus de certification ISO 37001 permet à l'organisation de :

- S'assurer de la conformité avec la réglementation en vigueur liée à la lutte contre la corruption (LCC) en ligne avec le référentiel ISO 37001 ;
- Anticiper et se prémunir des risques d'atteinte à la réputation ou de sanction ;
- Évaluer et diagnostiquer la conception et la mise en œuvre du SMAC en place ;
- Identifier les points forts en vue de les consolider et relever les points faibles pour y remédier via le PDCA, en vue d'insérer l'organisation dans un processus d'amélioration continue ;
- Promouvoir, faire valoir la culture de LCC et tendre à la certification.

2. Modalités pratiques

GRAND AUDIT

N

Il permet de mesurer le système au regard des exigences de la norme ISO 37001 et de statuer sur l'état de conformité dudit référentiel.

1^{er} AUDIT DE SURVEILLANCE

N+1

Tout au long de la durée de validité des certificats, des audits annuels de surveillance sont réalisés pour s'assurer que l'entité certifiée est toujours en conformité, d'une année à l'autre, avec les exigences requises par la norme ISO 37001, dans sa version la plus actualisée.

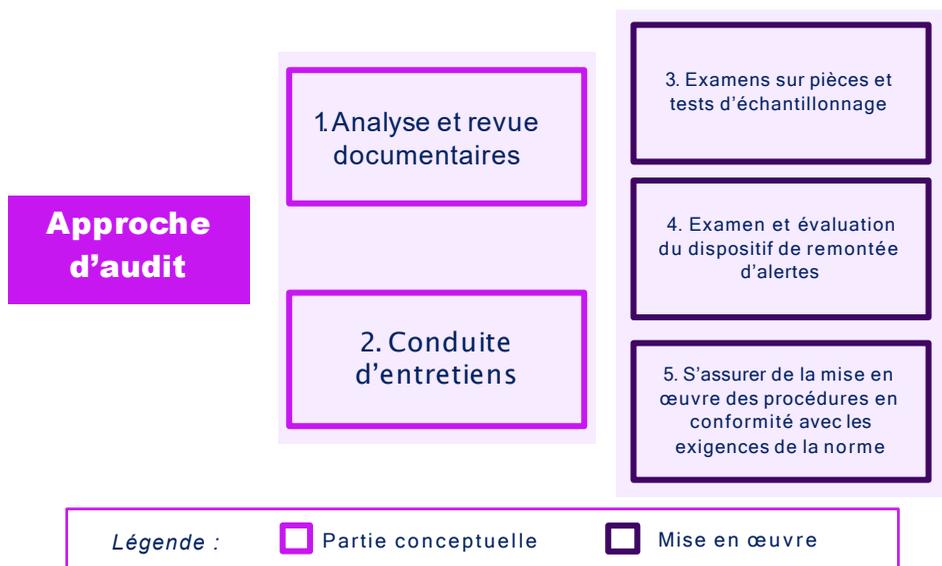
2^{ème} AUDIT DE SURVEILLANCE

N+2

À l'année N+2, un audit de surveillance est réalisé au même titre que l'année N+1 en vue de s'assurer du maintien de la conformité et du respect général du PDCA.



3. Outils



4. Bonnes pratiques



La démarche ISO prévoit 3 étapes principales en conformité avec la norme ISO 19011 et le processus de certification d'ISO/CEI 17021-1 :

1. Évaluation du système : Recueillir l'ensemble des informations qui serviront aux travaux d'audit, à travers des données documentées, des entretiens, des recoupements, etc.
2. Mesure de l'efficacité : Apprécier la mise en œuvre effective du SMAC par l'organisation évaluée et les résultats obtenus.
3. Diagnostic et décision : Confronter les résultats obtenus, aux référents sectoriels définis par la norme ISO 37001. Cette comparaison permet sur la base d'un système de notation pondéré par des coefficients de mesurer la qualité du SMAC et de statuer sur son éligibilité à la certification.

IV. Conclusion

La norme ISO 37001 paraît aujourd'hui comme la norme de référence permettant de mettre en lumière le contenu d'un programme efficace de prévention, de détection et de lutte contre la corruption.

Différentes lignes directrices et recommandations existent pour mettre en pratique les exigences de la norme, car il n'existe vraisemblablement pas une solution « unique » à la mise en œuvre du Système de Management Anti-corruption.

L'apport de ce guide pratique est de proposer une approche didactique et pragmatique permettant aux professionnels, organisations et autorités de se retrouver aisément dans l'implémentation de chaque phase du SMAC.

Les terminologies, modalités pratiques, outils et bonnes pratiques sont issus d'informations publiques, expériences ou standards internationaux en la matière.

Ce guide a été élaboré dans le cadre de la formation sur le SMAC destinée au personnel du BIANCO et doit être lu concomitamment avec les supports de formation. Il constitue un recueil de pratiques opérationnelles et ne constitue en aucun cas une garantie de conformité à la norme ISO 37001 pour ses lecteurs qui sont invités à l'adapter à leur contexte.

FORIS tient à remercier vivement l'ensemble du personnel du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et du Bureau Indépendant Anti-Corruption à Madagascar pour leur engagement et leur contribution dans ce travail.



Le présent document a été édité avec l'appui du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dans le cadre de la mise en œuvre du projet Renforcement des Capacités Institutionnelles pour la Promotion de l'Etat de Droit (RCIPED).

Ce projet a pour objectif de renforcer les capacités des institutions nationales y compris judiciaires afin d'élargir l'accès à la justice, de promouvoir l'État de droit et de lutter contre la corruption et les inégalités, en mettant l'accent sur les femmes et les groupes marginalisés.

