

Cartographie des risques de corruption				Facteurs de risque				RISQUE BRUT			Maitrise des risques		RISQUE NET		
#	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS	SCENARIO DE RISQUE	COMMENTAIRES	TIERS A RISQUE	NATURE DE L'AVANTAGE	PAYS	TYPE D'INFRACTION	OCCURRENCE	IMPACT	NIVEAU DE RISQUE BRUT	MESURES EXISTANTES	POINTS A AMELIORER	NIVEAU DE CONTROLE	NIVEAU DE RISQUE NET
R6	Marketing	Pricing achats	Un fournisseur pourrait proposer un avantage indu au responsable du pricing afin d'être avantagé dans le cadre de la construction des gammes de produits.	Le rôle de l'équipe pricing consiste à maintenir une relation opérationnelle avec les équipementiers, à construire des gammes de produits, de les entretenir, de les déployer et de les arrêter le cas échéant. Le responsable des achats s'occupe de la contractualisation de la relation avec les fournisseurs. L'équipe n'a pas de relation avec les clients (les distributeurs, les clients web). Les accords cadres sont négociés par le service des achats. En revanche, l'équipe pricing peut être amenée à négocier le prix d'achat au cas par cas notamment lorsqu'il y a des alertes sur les prix. L'équipe pricing décide également de stocker ou non une référence mais le réapprovisionnement est de la responsabilité de la direction logistique.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur			Moyen	Mineur
R26	Achats	Achats de marchandises	Un collaborateur pourrait proposer un avantage indu à un fournisseur afin d'obtenir des pièces dans un contexte de pénurie.	L'inflation est très importante actuellement. Il est parfois difficile d'obtenir de la marchandise. Le groupe essaie d'anticiper ces inflations en augmentant légèrement le délai de couverture du stock (3-4 mois au lieu d'1 par exemple) dans la mesure du possible. Un concurrent a fait paraître un écrit dans la presse exigeant des fournisseurs de le livrer avant les autres.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption active	1	2	Mineur			Moyen	Mineur
R9	IT	Achats de biens et services	Un fournisseur pourrait proposer un avantage indu (par exemple, un cadeau onéreux) au DSI du groupe ENTITE D en vue d'obtenir la signature d'un contrat relatif à l'achat de matériel informatique, de logiciel ou à des prestations de services (implémentation des logiciels, projets informatiques)	Les fournisseurs n'offrent plus de cadeaux, même en période de fêtes de fin d'année. La mise en concurrence des fournisseurs n'est pas toujours simple car certains fournisseurs existants connaissent très bien le groupe (ce qui nécessiterait des changements importants) et certains fournisseurs sont incontournables car il n'y a pas de véritable alternative.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	La DSI réalise une évaluation du fournisseur avant la signature du contrat. La DSI applique la politique cadeaux et invitations. La DSI met en concurrence plusieurs fournisseurs lorsque les enjeux financiers sont significatifs (ex: pour le réseau intersite, la DSI a mis en concurrence 4 fournisseurs). De manière générale, elle met en concurrence au moins 2 fournisseurs (ex: 2 devis ont été demandés dans le cadre du déménagement du data center). Au-delà de 5000€, les achats doivent être validés par le DAF et le DG. Seules les factures au-delà de 50 000€ doivent être validées par 2 personnes.	Il conviendrait d'abaisser les montants au-delà desquels les factures doivent être validées par 2 personnes. Les factures sont scannées dans un outil puis ocrisées et soumises au responsable concerné pour signature.	Faible	Mineur
R12	Direction	IT	Un prestataire informatique pourrait un avantage indu au directeur commercial pour la fourniture de logiciel	Par ailleurs, la direction a recours de nombreux prestataires informatiques qui déploient dans le réseau l'outil de gestion d'un API. Ces outils vont servir d'interface entre le système de gestion de l'API et les systèmes d'information de ENTITE D (par exemple, pour passer les commandes, pour référencer des pièces). Selon les cas, ENTITE D paie le développement qui permet de faire la passerelle entre les systèmes d'information de ENTITE D et des API. Il faut distinguer les prestations de développement des abonnements mensuels (outil de gestion, location des serveurs et du matériel) qui sont payés par les API.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	Pas de mesure spécifique en dehors du contrat et du process de validation.	Il conviendrait d'améliorer la mise en concurrence des prestataires informatiques et de s'assurer que la prestation est bien encadrée par un contrat. Un contrat-cadre permettrait de mieux identifier les coûts supportés par ENTITE D et ceux supportés par les API afin de limiter le risque de dérive de la part des fournisseurs.	Moyen	Mineur
R18	Commerce	Développement du réseau	Le directeur commercial de ENTITE D Auto France pourrait proposer un avantage indu à un distributeur indépendant ou un distributeur concurrent afin qu'il rejoigne le réseau API.	Le réseau API compte 60 en la France. Le développement de ce réseau est un axe stratégique. L'objectif est de mailler davantage le territoire. Le réseau 123 Autoservice compte 137 réparateurs en France. Soit les distributeurs du réseau décident de créer un nouveau site (développement organique), soit des distributeurs indépendants ou concurrents choisissent de rejoindre le réseau (transformation), soit des investisseurs extérieurs décident de créer un site (création). Pour inciter un distributeur à rejoindre le réseau API, ENTITE D peut accorder une facilité de paiement (délai de paiement plus long, paiement en plusieurs fois) ou proposer une remise supplémentaire sur l'achat de pièces ENTITE D. ENTITE D peut également financer une partie des frais de transformation.	Non	Cadeaux et invitations	France	Corruption active	1	2	Mineur	ENTITE D peut être amené à financer une partie des frais de transformation (ex: rénovation de la façade, pose d'une enseigne API). Ces dépenses sont prévues dans les budgets. Une matrice détermine les personnes qui doivent valider ces dépenses. Selon les montants, il peut s'agir du directeur commercial, du responsable financier, du DAF de ENTITE D.		Moyen	Mineur
R20	Commerce	Marketing	Un fournisseur (par exemple, une agence de communication) pourrait proposer un avantage indu au directeur commercial de ENTITE D Auto France afin d'être sélectionné pour la réalisation de prestations ou la fourniture de biens.	Le marketing est réalisé en interne (veille concurrentielle, analyses marché, plans de produits, pricing). En revanche, ENTITE D Auto France s'appuie sur des prestations pour sa communication (supports de communication, communiqués de presse, communication digitale, mise à jour du site internet, etc.).	Non	Cadeaux et invitations	France	Corruption passive	1	2	Mineur			Moyen	Mineur
R21	Supply chain	Investissements	Un fournisseur pourrait offrir un avantage indu au directeur logistique afin de l'inciter à réaliser un investissement plutôt qu'un autre.	Les investissements représentent des sommes importantes, en général plusieurs centaines de milliers d'€. L'entrepôt de SXX2 est déjà mécanisé ce qui limite les besoins en investissements. Les besoins se retrouvent plutôt dans la maintenance des équipements actuels comme la réparation des convoyeurs.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	La procédure d'investissement doit être respectée. Les investissements doivent être justifiés par des business cases avec des ROI à la clé. Ces investissements doivent être signés par deux membres du Comex (DAF et DG) dont le directeur logistique fait partie. Les budgets d'investissements sont établis en début d'année. Ils sont contrôlés par les équipes financières et projet. Les budgets qui seraient en dépassement doivent être justifiés à la direction générale.		Moyen	Mineur

Cartographie des risques de corruption					Facteurs de risque				RISQUE BRUT			Maitrise des risques		RISQUE NET	
#	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS	SCENARIO DE RISQUE	COMMENTAIRES	TIERS A RISQUE	NATURE DE L'AVANTAGE	PAYS	TYPE D'INFRACTION	OCCURRENCE	IMPACT	NIVEAU DE RISQUE BRUT	MESURES EXISTANTES	POINTS A AMELIORER	NIVEAU DE CONTROLE	NIVEAU DE RISQUE NET
R22	Supply chain	Sécurité	La société de gardiennage pourrait proposer un avantage indu au directeur logistique afin de facturer des prestations non réalisées.	Le site de Seneffe dispose d'un poste de garde (2 gardes internes à la société pour le créneau 6h-22h) et a recours à une société externe (Securex) pour la sécurité du bâtiment après 22h. Un incident a eu lieu il y a 2 ans (un garde interne volait des pièces pendant la nuit. La police a été informée. L'ancien salarié a été licencié et jugé). Le vol de pièces a été détecté à l'occasion d'un inventaire.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	Les gardiens doivent badger lorsqu'ils rentrent et sortent de l'entrepôt. La présence est contrôlée. Une mise en concurrence a été réalisée récemment. Il n'y a que seulement 2-3 sociétés offrant des prestations similaires en Belgique. Le site dispose d'une équipe d'inventaire permanent. Cette équipe reçoit, sur la base d'un calendrier précis, une liste de références à vérifier. Les résultats de ces inventaires montrent une perte de valeur très faible (2,2%). Cette liste est établie par un logiciel.	Il conviendrait de renforcer la surveillance de l'entrepôt (mise place d'un système de vidéosurveillance dans le respect du RGPD et des autres règles applicables).	Moyen	Mineur
R23	Supply chain	Approvisionnements	Un fournisseur pourrait proposer un avantage indu (par exemple, un cadeau onéreux) à un membre de l'équipe supply chain afin qu'il commande des quantités de pièces supérieures à celles qui seraient nécessaires.	L'équipe supply chain passe les commandes d'approvisionnement. Ils ne sélectionnent pas les fournisseurs qui sont référencés par l'équipe achats. L'équipe supply chain s'appuie sur le logiciel Slimstock pour la gestion du stock. Cet outil fait des propositions d'achats. Il est possible de commander plus que ce qui est proposé car l'agent de maîtrise effectue une analyse complémentaire en fonction de différents paramètres (type de fournisseur, délai de livraison, etc.). L'objectif est de fournir aux clients un maximum de références avec une certaine profondeur de stock. La valeur du stock a moins d'importance que dans d'autres sociétés car le cœur de métier est la livraison de pièces demandées par un client sur la zone Benelux / France. L'entrepôt est limité à 33 millions de stock.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	Les membres de l'équipe supply chain analysent les forecasts et passent les commandes chez les fournisseurs en fonction du taux de stock à respecter. Leur objectif est de pouvoir mettre à disposition le maximum de références pour les clients. Les commandes sont validées par le manager. Des business reviews sont organisées tous les mois avec la direction générale et la direction financière qui analysent toute l'activité (productivité, livraison, stockage, budgétaire). Le directeur logistique contrôle la couverture du stock.		Moyen	Mineur
R17	Supply chain	Gestion des stocks	Un collaborateur pourrait proposer un avantage indu à un fournisseur afin qu'il accepte de reprendre le stock à une valeur supérieure à celle négociée dans le cadre de l'accord commercial.	L'équipe supply chain réalise des analyses de référentiels. Lorsqu'elle s'aperçoit que certaines références n'ont pas eu de succès ou que les références ont changé, elle peut renvoyer le stock au fournisseur. Le fournisseur va ensuite créditer le prix qui aura été négocié dans l'accord commercial négocié par le service achats. Ex: on achète un stock à 100, le fournisseur le reprend 2 ans après pour 80. Ces prix sont établis par les contrats d'achat.	Non	Fraude interne	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	La décision de renvoyer des références est prise d'un commun accord avec la direction du commerce qui suit l'utilisation des références chez les clients (tandis que l'équipe supply chain suit les ventes de ces références). Lorsque les références vont être renvoyées, le prix qui est enregistré dans l'outil est celui qui a été négocié dans le contrat d'achat. Le prix est donc fixé par le Commerce et contrôlé par la Finance.		Moyen	Mineur
R13	Supply chain	Gestion des retours	Un client pourrait proposer un avantage indu à un collaborateur du service de la relation client afin qu'il accepte une garantie alors que la pièce ne remplit pas les conditions pour un retour.	Chaque client peut demander un retour de pièces. Le retour est validé par le service de la relation client qui est sous la responsabilité de la direction du commerce. Le service garantie est en revanche sous la responsabilité de la direction supply chain. Lorsque la pièce est renvoyée chez le fournisseur, celui-ci valide ou non la garantie (contrôle externe). Une ligne de crédit est établie vers le client et ENTITE D reçoit du fournisseur un avoir. Les prix peuvent varier - ENTITE D peut être amené à créditer plus le client que l'avoir qu'il reçoit du fournisseur (selon les négociations réalisées par le service achats).	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	Lorsque la pièce est sous garantie, on vérifie le respect du délai de garantie. Ensuite, la pièce défectueuse est renvoyée dans le service garantie qui mène une analyse en fonction de paramètres techniques définis par le fournisseur. Le service va étudier si l'on peut accepter la garantie ou non. Il n'y a pas de rencontre physique avec le client. La demande est effectuée à travers l'outil de commande. En revanche, le client peut appeler le service garantie afin d'avoir des précisions sur le rejet d'une garantie. Ces échanges sont plutôt rares.	Il conviendrait de formaliser les échanges entre les clients et service garantie.	Moyen	Mineur
R14	Supply chain	Maintenance	Un prestataire ou un fournisseur hors marchandises pourrait proposer un avantage indu au responsable de la maintenance afin d'être sélectionné, pour facturer des prestations non réalisées ou pour surfacturer les prestations réalisées.	Le service de maintenance est rattaché hiérarchiquement à la direction logistique.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	ENTITE D met en concurrence les fournisseurs hors marchandises (cartons, convoyeurs, câbles électriques). La sélection du fournisseur se fait sur la base d'une analyse QCMDC (quality, cost, management, delivery, communication). Le responsable de la maintenance fait valider les achats par le directeur logistique. Toutes les factures sont validées par la maintenance qui, selon le cas, accuse réception des biens ou vérifie la matérialité des prestations. Les factures sont ensuite contrôlées par le contrôle de gestion.	Il conviendrait de formaliser la grille d'analyse des fournisseurs hors marchandises (analyse QCMDC)	Moyen	Mineur
R16	QHSE	Audit de certification	Le responsable Qualité de ENTITE D pourrait proposer un avantage indu à des auditeurs externes pour obtenir une certification ISO ou biaiser un rapport (modification des constats d'audit).	La certification ISO 9001 a été renouvelée en novembre 2021. Des audits de suivi auront lieu en novembre 2022 et novembre 2023. ENTITE D a retenu LRQA comme organisme de certification. Le précédent organisme de certification n'avait pas respecté ses engagements (date de remise du rapport). Le choix a donc été fait de recourir au même organisme de formation qu'ACR.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption active	1	2	Mineur	Si ENTITE D choisit de garder le même organisme de certification en 2024, les auditeurs devront changer pour garantir la neutralité des auditeurs. Le contrat qui dure 3 ans est signé par le directeur général de ENTITE D. En revanche, le responsable qualité valide les factures (1 facture par an) qui sont ensuite payées par la comptabilité.		Moyen	Mineur
R1	QHSE	Achats de prestations	Un prestataire des déchets ou un fournisseur d'énergie pourrait proposer un avantage indu au responsable technique pour obtenir le contrat de gestion des déchets.	Voir avec la branche Logistique / maintenance Le responsable technique dépend du directeur logistique	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur			Moyen	Mineur
R2	Ressources Humaines	Achats de prestations	Un cabinet de recrutement ou un organisme de formation pourrait proposer un avantage indu au directeur des ressources humaines afin d'être sélectionné pour la réalisation de prestations (recherche de candidats, formations, etc.).	Les contrats avec les cabinets de recrutement s'élevaient en général entre 6 000 et 7 000 € et ne dépassent pas les 10 000€.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	La DRH applique le principe des 4 yeux et met toujours en concurrence 2 ou 3 prestataires. La DRH établit un cahier des charges pour les formations. Lorsque les montants sont significatifs, HOLDING participe à la sélection du prestataire (ex: formation dispensée aux managers, bilans de compétences). Tous les contrats sont revus par la direction juridique.		Moyen	Mineur
R3	Ressources Humaines	Formations	Un organisme de formation pourrait proposer un avantage indu au responsable de la formation ou au DRH afin de facturer des formations non réalisées ou de surfacturer les prestations réalisées (par exemple, non-respect du volume de formation ou surestimation du nombre de personnes formées).	L'évaluation à chaud est réalisée par le collaborateur puis remise à la DRH tandis que l'évaluation à froid est réalisée 6 mois après avec le N+1. Ce questionnaire a pour objet d'évaluer l'apport de la formation pour le collaborateur.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	La groupe ENTITE D étant certifié ISO 9001, la DRH a contrôlé la participation des collaborateurs au moyen de feuilles d'émargement et la qualité de la formation au moyen de questionnaire à chaud et à froid.		Moyen	Mineur
R4	Ressources Humaines	Licenciements	Un salarié pourrait proposer un avantage indu au DRH dans le cadre d'un licenciement afin d'obtenir des conditions avantageuses de départ.	La rupture conventionnelle n'existe pas en droit belge. Il n'y a pas d'entretien préalable comme en droit français. En cas de contestation devant le juge, les parties peuvent s'entendre, à travers leurs avocats, et conclure une transaction d'un commun accord.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	Les litiges en matière de licenciement sont gérés par les avocats. Il s'occupe de négocier la transaction d'un commun accord. Les sommes sont versées à travers l'outil de paye et sont déclarées aux autorités compétentes. Les charges sont très importantes (jusqu'à 28% pour des salariés en fin de carrière). Les sommes doivent être provisionnées et font l'objet d'un suivi budgétaire. Les CAC contrôlent ces dépenses et vérifient les méthodes de calcul des indemnités de licenciement.		Moyen	Mineur

Cartographie des risques de corruption					Facteurs de risque				RISQUE BRUT			Maitrise des risques		RISQUE NET	
#	PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS	SCENARIO DE RISQUE	COMMENTAIRES	TIERS A RISQUE	NATURE DE L'AVANTGE	PAYS	TYPE D'INFRACTION	OCCURRENCE	IMPACT	NIVEAU DE RISQUE BRUT	MESURES EXISTANTES	POINTS A AMELIORER	NIVEAU DE CONTROLE	NIVEAU DE RISQUE NET
R19	Ressources Humaines	Prélèvement à la source	Un salarié pourrait proposer un avantage indu au DRH afin de réduire son taux d'imposition (en le présentant comme parent isolé)	Le prélèvement à la source constitue une avance fiscale. Si le taux est mal calculé, le salarié devra payer ses impôts au titre d'une régularisation. Le groupe ENTITE D a intérêt à s'assurer que le taux d'imposition est conforme car le salarié se retrouvera en défaut de paiement. Dans ce cas, il y aura une saisie sur salaire, ce qui crée un travail supplémentaire pour les équipes RH et fragilise le salarié.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption passive	1	2	Mineur	L'employeur déclare les charges du salarié (nombre d'enfants en particulier) et le système calcule automatiquement le taux d'imposition. L'employeur ne peut pas forcer ce système en augmentant le nombre d'enfants à charge (des pièces justificatives sont demandées) ou en le présentant comme parent isolé. ENTITE D est dans l'obligation de procéder aux saisies sur salaire. S'il ne le fait pas, il engage sa responsabilité pénale (le mandataire ainsi que le DRH).		Moyen	Mineur
R28	Marketing	Pricing vente	Un collaborateur pourrait proposer un avantage indu à un concurrent afin de s'entendre sur les prix de vente.	Au Benelux, on détermine le prix de vente contrairement à la France (le prix de vente conseillé est déterminé par les équipementiers dans le cadre du GOLDA). Le marché a fortement évolué avec des concurrents venus des pays de l'Est et les acteurs web. Les distributeurs ne suivent donc plus la tarification qui était préconisée par les fournisseurs. Le prix tarif public qu'appliquait le garage aux particuliers est devenu obsolète (ex: kit de distribution). Les particuliers ont désormais la possibilité de comparer les prix de toutes les pièces.	Non	Cadeaux et invitations	Belgique	Corruption active	1	2	Mineur	ENTITE D (tout comme les concurrents) souscrit un abonnement à une base de données (EUCON) qui donne accès aux prix pratiqués par les concurrents. Il n'y a pas d'échanges avec les concurrents. Le prix de vente est ajusté de façon à permettre au garagiste de préserver un équilibre financier : on baisse la remise mais on augmente le tarif horaire.	Il conviendrait de rationaliser la souscription à la base de données au niveau du groupe (ENTITE B a également un abonnement). Une mise en concurrence pourrait être réalisée dans ce cadre mais les concurrents n'offrent pas les mêmes prestations (comme la veille concurrentielle).	Moyen	Mineur