

RISK ADVISORY SERVICES

## LANCEURS D'ALERTE : NOUVELLE DIRECTIVE EUROPÉENNE

Un système de signalement correct pour une culture d'entreprise saine

*Le Parlement européen a approuvé récemment une proposition de la Commission européenne visant à protéger les lanceurs d'alerte. Elle prévoit, pour les entreprises, organisations et gouvernements, l'obligation de mettre en place un système de signalement, et l'interdiction d'exercer des représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte. Ces mesures figurent en tête de l'agenda politique. Leur entrée en vigueur dans notre pays devrait suivre. D'autant qu'elles permettraient aux dirigeants de ces institutions de lutter beaucoup plus efficacement contre la fraude.*

Auteur : Stéphane Goddé, Senior Manager BDO Risk Advisory Services

**L**e lanceur d'alerte est une personne qui dispose d'informations révélant des infractions ou des fraudes commises dans un contexte professionnel. Soucieuse de préserver l'intérêt collectif et d'empêcher d'autres préjudices, elle souhaite dénoncer publiquement ce type d'agissements. Aucune disposition juridique relative aux lanceurs d'alerte n'existe encore en Belgique, sauf si les faits sont liés à des secteurs réglementés (la banque ou la finance, par ex.). Conséquence : bon nombre de lanceurs d'alerte potentiels évitent de divulguer leurs informations par crainte d'éventuelles représailles.

Certains pays possèdent une longueur d'avance en la matière. C'est le cas de la France (Loi Sapin II), des Pays-Bas (Huis voor klokkenluiders) et du Royaume-Uni (Public Interest Disclosure Act). Mondialisation oblige, un cadre européen s'avère indispensable. L'adoption de la directive par le Parlement européen constitue un premier pas dans la bonne direction.

### QUAND L'HABITUDE CONTRIBUE À LA CULTURE D'ENTREPRISE

Une de nos enquêtes révèle que même si 92% des dirigeants d'entreprise reconnaissent que toute forme de comportement s'écartant de la norme peut constituer un grave problème, beaucoup estiment que leur organisation n'est pas concernée. Ont-ils raison ou tort ? Les signalements d'agissements douteux ne parviennent peut-être pas jusqu'à eux...

Chaque entreprise possède son propre ADN et sa culture d'entreprise spécifique, façonnés par ses collaborateurs et leurs interactions. Une décision, un geste, une action ou une attitude peuvent rapidement devenir une habitude. Avant même que vous en ayez conscience, l'habitude se transforme en norme acceptée par l'ensemble des collaborateurs. On peut alors parler de culture d'entreprise.

Lorsque cette culture d'entreprise entre en conflit avec les valeurs éthiques internes, l'organisation s'en trouve fragilisée. Peu importe la force avec laquelle la direction s'oppose à cette culture (ou sous-culture). La norme sera tellement ancrée et solide qu'il sera compliqué de changer les choses. Normaliser les mauvais comportements peut donc s'avérer rapidement dangereux.

### COMMUNICATION PERTURBÉE

En tant que dirigeant, il importe que vous sachiez ce qui se passe exactement dans

votre entreprise. Utilisez pour ce faire une communication ouverte. Elle encouragera vos collaborateurs à discuter de certaines pratiques et vous aidera à adopter les mesures qui éviteront qu'elles deviennent la norme.

Rappelez-vous ce jeu qui consiste à chuchoter une phrase dans l'oreille de son voisin/sa voisine, qui la répète à son tour à la personne d'à côté, et ainsi de suite... Lorsque la dernière personne prononce la phrase, on a souvent du mal à reconnaître le message initial. En cause ? Des altérations anodines successives

## « Les organisations qui empêchent les personnes de signaler une fraude, les poursuivent en justice ou révèlent leur nom, seront sanctionnées. »

qui détricotent progressivement le sens du message. Dans le monde professionnel, c'est pareil. Au cours d'un échange communicationnel, le contenu initial peut se déformer à plusieurs reprises avant d'arriver à destination.

De nombreuses organisations sont encore structurées de manière verticale. Des départements se trouvent fort éloignés de certains autres. Si une faute se produit, elle met du temps à atteindre la direction et le message est souvent brouillé car il doit passer par plusieurs intermédiaires (dont certains peuvent être impliqués).

### DES CHIFFRES DÉCONCERTANTS

Plusieurs études récentes publiées par l'ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) montrent que des cas de fraude non détectés peuvent entraîner chaque année une perte de 5% du chiffre d'affaires d'une entreprise moyenne. Selon une étude récente de BDO, 32% des fraudes identifiées en Belgique sont dénoncées par un informateur. Autre chiffre interpellant : 37% des fraudes sont commises par du personnel interne.

L'ACFE a également montré que les entreprises disposant d'un système de signalement pouvaient réduire de moitié les pertes financières et la durée de la fraude.

En cas de fraude, plusieurs collaborateurs sont susceptibles d'être au courant. Peu osent en parler par crainte d'éventuelles représailles. Instaurer un système de signalement peut être considéré comme un investissement bénéfique vis-à-vis de votre personnel. Un facteur important pour mieux lutter contre la fraude.

### RESPONSABILITÉ

Le nouveau Code des sociétés et des associations (pour en savoir plus, lisez l'article en page 18) exige que le conseil d'administration et le conseil de direction supervisent et surveillent la mise en place d'un système de contrôle interne et de gestion des risques. Si un cas de fraude est avéré, les administrateurs doivent être en mesure de démontrer qu'ils ont pris des mesures pour réduire ce fléau.

Le Code pénal va encore plus loin. Il prévoit des sanctions en cas de manquements de la

part des administrateurs, qui risquent des amendes élevées (voire la dissolution de la société) et peuvent être tenus responsables à titre personnel.

### QUE DIT LA NOUVELLE LÉGISLATION ?

Pour faire simple, l'objectif principal de l'Europe est d'améliorer la protection des personnes qui signaleraient de potentiels cas de fraude. Dans sa législation nationale, la Belgique peut encore optimiser et renforcer les différents types de déclarations de fraude couverts par cette protection.

#### Qui doit se conformer à la directive ?

- ▶ Toutes les parties prenantes au sein de l'organisation (travailleurs, actionnaires, organes de direction, mais aussi entrepreneurs, sous-traitants et fournisseurs) doivent pouvoir signaler les fautes ou les infractions par des voies spécifiques.
- ▶ Les entreprises de plus de 50 travailleurs ou dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 10 millions d'euros sont tenues de mettre en place ces canaux et procédures internes spécifiques dans le délai de 2 ans approuvé par le Parlement européen en avril 2019.
- ▶ Les organisations actives dans le secteur des services financiers ou qui exercent des activités sensibles au regard du blanchiment d'argent ou du financement du terrorisme doivent également mettre en place un tel système de signalement.
- ▶ Pour le secteur public, l'obligation s'applique aux autorités nationales et régionales, aux communes de plus de 10.000 habitants et à d'autres entités de droit public non encore précisées.





Stephane Goddé, Senior Manager BDO Risk Advisory Services

Il va sans dire que toutes les organisations, quelles que soient leur taille et leurs activités, doivent envisager l'application de cette mesure.

La mise en place d'un système de signalement peut se faire en interne ou par l'intermédiaire d'un prestataire externe. Le système doit garantir l'intégrité et la confidentialité nécessaires. Il doit en outre être géré par des personnes indépendantes et objectives.

Le système de signalement doit être communiqué correctement et de manière transparente à toutes les parties prenantes. Les personnes qui révèlent des cas de fraudes conformément aux dispositions convenues ne peuvent en aucun cas être poursuivies.

Les organisations qui ne se conforment pas aux règles, empêchent les personnes de signaler des fraudes, les poursuivent en justice ou révèlent leur nom, seront sanctionnées. La directive stipule qu'en cas de fausse déclaration intentionnelle, les dommages qui en découlent doivent pouvoir être récupérés auprès du prétendu lanceur d'alerte.

Qu'advient-il des signalements qui échappent à l'entreprise (dans l'éventualité où le receveur est impliqué, par exemple) ? La nouvelle directive stipule qu'un canal doit être mis en place au niveau national afin que les parties prenantes puissent avoir en toutes circonstances la possibilité de signaler un cas de fraude sans devoir passer par le système de signalement interne. Une manière d'éviter que les lanceurs d'alerte se livrent uniquement à la presse.

## MISE EN ŒUVRE DANS VOTRE ORGANISATION

Vous pouvez instaurer et gérer le système de signalement vous-même, ou confier ces tâches à un prestataire externe.

Avantage d'un système interne : rien ne quitte l'organisation. C'est la direction qui décide elle-même de la meilleure façon de dévoiler la fraude. Inconvénient : les parties prenantes sont moins enclines à signaler une fraude impliquant un dirigeant.

Si vous confiez la mise en place et la gestion du système à un prestataire externe neutre, vous avez la garantie que l'anonymat des lanceurs d'alerte sera préservé et que le dossier sera traité de manière efficace.

## « 92% des dirigeants reconnaissent que toute forme de comportement s'écartant de la norme peut constituer un grave problème. »

Investir dans un système de signalement suppose qu'il réponde à des exigences d'efficacité et de performances. Par conséquent, assurez-vous d'abord et avant tout de disposer du soutien des parties prenantes. Établissez et formalisez des accords clairs et transparents en matière d'objectifs, de fonctionnement et de conséquences possibles de la directive.

Il est essentiel de communiquer correctement aux parties prenantes les mesures adoptées, de les sensibiliser à leur contenu et à la manière dont elles seront mises en œuvre au sein de votre organisation.

Enfin, il est très important que chaque signalement soit traité comme il se doit. L'anonymat et la compréhension sont primordiaux. N'oubliez pas non plus d'enquêter sur le dossier, c'est-à-dire de faire appel à un examinateur certifié pour procéder à une recherche technique de preuves permettant

d'appuyer le signalement. Vous vous assurez ainsi qu'aucune règle n'est violée en cas de poursuites judiciaires.

### RISQUE D'ABUS ?

Les sceptiques craignent qu'un système de signalement déclenche une chasse aux sorcières. Il est vrai que les conséquences négatives d'une fraude publiée à la une des médias sont difficilement prévisibles, et qu'elles peuvent compromettre la continuité ou la pérennité d'une organisation. Certains collaborateurs pourraient s'en aller, des clients rompre leur contrat, etc.

Sans compter le risque accru de signalements non pertinents. En l'occurrence, le signalement de fautes non frauduleuses. Souvent distillées par intérêt personnel, dans l'intention de nuire à autrui. Heureusement, un prestataire externe vous permettra de séparer le vrai du faux, de ne traiter que les signalements pertinents, et d'envisager les mesures qui s'imposent. ■

### PLUS D'INFOS À PROPOS DE LA NOUVELLE DIRECTIVE EN MATIÈRE DE PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE ?

Besoin d'aide pour instaurer un système de signalement ? Contactez les experts de notre département Risk Advisory Services : [ras@bdo.be](mailto:ras@bdo.be)

De plus amples informations sont également disponibles dans la brochure « Whistleblowing as a service » sur [www.bdo.be/publications](http://www.bdo.be/publications). Vous pouvez aussi télécharger notre étude (2018) sur les impacts de la fraude sur les entreprises belges via [advisory.bdo.be/etudefraude](http://advisory.bdo.be/etudefraude)