

La mise en place d'un programme de conformité chez Orange

European Institute of Financial Regulation
Paris
27 juin 2017

Pierre-Antoine Badoz
Orange

Directeur de la Conformité Groupe
Group Chief Compliance Officer



Le groupe Orange



Essentiels2020

l'ambition stratégique
du Groupe centrée sur
l'expérience client



51^{ème} marque
mondiale en 2017,
valorisée à 21,5 milliards \$
(Classement Brand Finance)



31 millions (*)
de clients Orange Money
dans 17 pays



40,9 milliards €
de chiffre d'affaires
en 2016



155 000
salariés fin 2016



265 millions (*)
de clients (fixes et
mobiles)
dans le monde



Une forte présence
internationale,
notamment en Europe,
en Afrique et au Moyen Orient

Le groupe Orange (au travers du prisme de la compliance)



- **croissance internationale** - opportunités vs risques
- **sanctions économiques**
- **corruption**



- **opérateur de confiance**
- **image de marque et réputation**



- **la compliance devient bancaire**
- **un enjeu fort sur le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme**



- **multinationale française cotée en bourse (France et USA), soumise à des contraintes extra-territoriales**
- **des exigences de transparence vis-à-vis des investisseurs**



- **sensibilisation**
- **formation**
- **adhésion**



- **KYC et due diligence**
- **équilibre opportunité business vs. risque**



- **des lois internationales et locales**
- **des différences culturelles fortes**
- **des programmes d'embargo**

L'environnement des affaires se durcit



- Amendes de plus en plus importantes : Vimpelcom, **Telia**, ZTE (et investigations en cours : Ericsson, Millicom, MTS, Tata Comm, Samsung,...)
- Coûts additionnels : coûts légaux et de mise en conformité, impact réputation et image, réexamen de la stratégie
- Responsabilité pénale des personnes impliquées et des dirigeants
- Renforcement continu de la réglementation (Loi Sapin 2)
- Risque de fuite accru (Snowden data, Panama papers , Bahamas & Luxleaks)
- Risque pays : Indice de Perception de la Corruption de TI



La démarche

Démarche éthique (2003)

- Charte de Déontologie (décembre 2003)

« nous respectons les lois et règlements »

« nous rejetons la corruption »

- Comité de Déontologie (mars 2004)

Politique anti-fraude (2007)

Module anti-corruption (2008)

Création de la fonction Compliance (août 2012)

Renforcement de la fonction Compliance (2015)

Programme de conformité Loi Sapin 2 (2017)

Les domaines couverts par la « Compliance Groupe »

- **Ethique**



Identification, prévention et gestion des conflits d'intérêts, éthique de la relation client, alerte interne, ...

- **Prévention de la corruption**



Corruption active et passive, paiements de facilitation, invitations/cadeaux, formation, due-diligence, ..

- **Sanctions économiques**



Programme de sanctions économiques européens, américains, ... ; contrôle des exportations

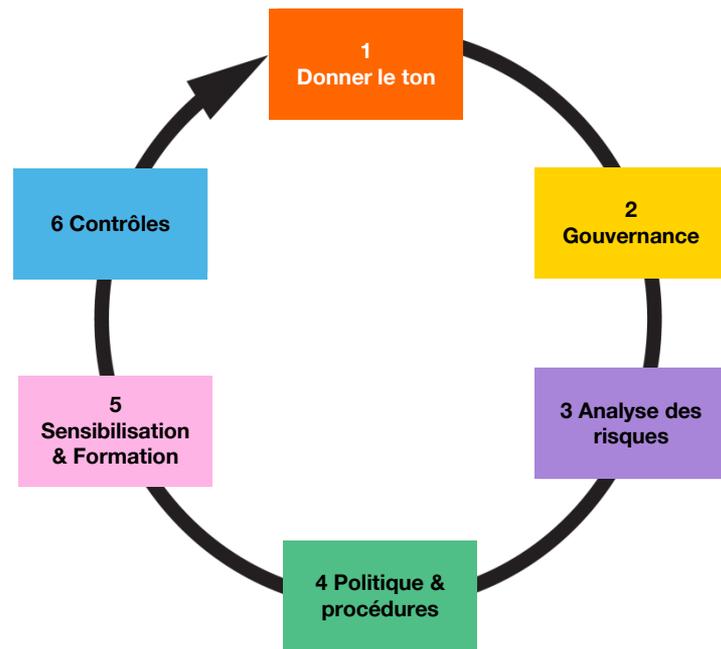
- **Conformité des services financiers mobiles**



Règlementation spécifique, lutte contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent, ...

Une approche structurée en 6 étapes

1. Le **ton impulsé par la Direction**, dans son implication et son soutien, vers tous les niveaux dans le Groupe
2. Une **gouvernance** en place pour assoir le déploiement approprié des programmes de Compliance
3. Une **analyse des risques** pour définir une approche proportionnée
4. Une **politique** et sa **déclinaison locale** pour déployer des plans d'action appropriés
5. La **sensibilisation** de tous, via une communication adaptée et des actions de **formation** ciblées
6. Des mécanismes de **contrôle** pour mesurer l'efficacité du programme



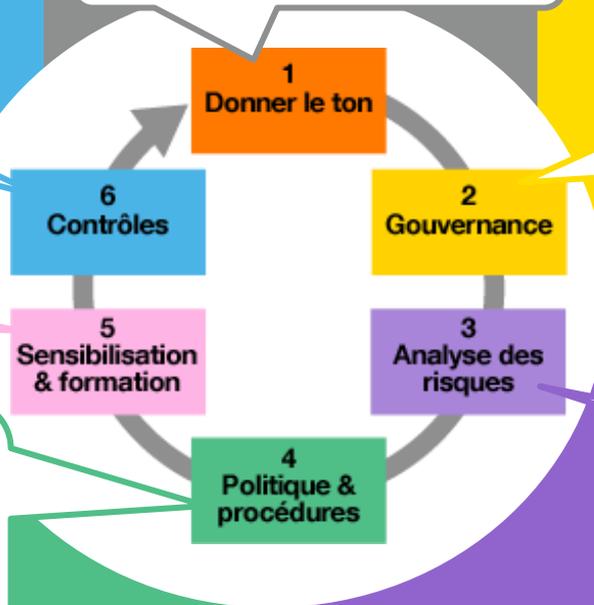
Des plans d'action ciblés (prévention de la corruption)

Check-list Anticorruption (M8)
Revue de Compliance (M8)
Audits (M8)
Contrôles comptables (M5)

Engagement de tolérance 0
Ethics & Compliance day

Formation : e-learning
& présentiel (M6)

Politique anticorruption (M1 & 7)
Due Diligence iDDfix (M4)
Clause Compliance
Eliot, ACT (cadeaux, repas, invitation)
Prévention des conflits d'intérêts
Dispositif d'alerte interne (M2)



Ressources, plan d'actions et contrôles
Programme de conformité
« Loi Sapin 2 »

Méthodologie et outil
d'analyse des risques de
corruption (M3)

En conclusion



■ L'éthique et la compliance :

Des risques croissants

→ Une démarche structurée

→ Des plans d'actions ciblés

→ Pour sécuriser l'activité

... et protéger les salariés, managers, dirigeants et partenaires

■ Et surtout, remettre en permanence l'ouvrage sur le métier !

merci !

Annexes

1. Donner le ton – les entités du Groupe

- Toutes les entités du groupe Orange ont vocation à décliner les messages sur la compliance
- C'est particulièrement important pour les entités éloignées du siège, tant par la distance, que par la langue ou la culture
- Le CEO et les membres des Directions Générales de ces entités ont donc vocation à incarner localement les prises de position du Groupe sur la compliance, afin de donner l'exemple
- C'est notamment le cas lors de l'**Ethics & Compliance Day** organisé dans chaque grande entité, qui offre une tribune naturelle à ces dirigeants locaux



Dear Mobinians,
I would like to share with you that Sherif Hanna has been appointed as Compliance Officer for Mobini in addition to his current role as VP, Human Resources and Corporate Support, effective February 11, 2013.

Sherif's new mission will mainly be the coordination and the supervision of compliance actions deployed inside Mobini according to our Code of Conduct. It is made in the framework of Stéphane Richard's decision number 09 of August 20, 2012, to establish an organization that guarantees the respect of standards of compliance and the deployment of the corresponding programs, under the supervision of Brigitte Bouguin, Group Chief Compliance Officer.

Sherif will take part to the Group Chief Compliance Officers network, nominated for Group functions and listed affiliate CEOs and will report to me for this mission. He will have to signal to Group Chief Compliance Officer every significant event that he may know, that could for example have an impact on Mobini or France Telecom Group in accordance with the code of conduct, or imply the decision for a provision due to non-conformity risk.

I wish success to Sherif Hanna in his mission.



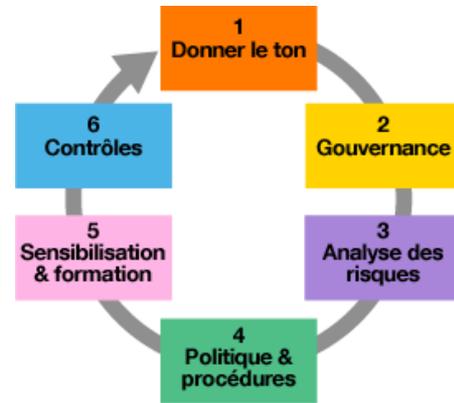
<p>Stéphane Richard Orange Chairman & CEO Our compliance approach fits in with our values and aims at protecting us. To be efficient, it must be communicated widely, promoted strongly and supported with excellent training. Thanks to our framework it is thoroughly understood and complied with by all.</p>	<p>Vees Gauthier Chief Compliance Officer We built a lot of success together. To protect what we built, we should not let the highest standards of compliance become uncompetitive programs. It turned to be an essential step to maintain our integrity and level of both brands, our customers, shareholders & all Mobini partners in doing business.</p>
<p>Brigitte Bouguin Group Chief Compliance Officer As we organize our compliance approach, I am confident that we all protect our company and that we support the Orange values.</p>	<p>Yasser Shaker Chief Technology Officer History has proven that good companies are not only successful in making the best of their profits but mostly by the values they stand for.</p>
<p>Kaïs Ben Hamida CEO Tunisia Office We should do the right thing & do things right not only because compliance requires respect of ethics & integrity & organizations' goodwill, but also it has been proven worldwide that costs of doing it wrong are extremely high.</p>	<p>Sherif Hanna Chief Compliance & HR Officer Do it simple is smart and take the short cut, but if the short cut is questionable, do it responsibly and avoid it, to both scenarios you are to be assessed as a competent caliber, always be aware there is a thin and line between both paths.</p>
<p>Rana Abbadi Chief Regulatory & Wholesale Officer Organizations are sought to combat corruption in all its forms such as bribery and conflict of interest. Companies collapse competition quality, runs corporate & individual's reputation.</p>	<p>Wassem Arany LOA Chief Executive Officer We need to be perceived as a company that applies responsible practices. Our contribution by avoiding questionable practices will make us live the slogan of "zero tolerance" as a fact of life. Your contribution as an individual is certainly of high significance.</p>



2. Gouvernance : plan d'actions de conformité à « Sapin 2 »

8 mesures de prévention (pour les Entreprises > 500 salariés et 100 M€ de CA) :

- Corruption et trafic d'influence, en France et à l'étranger
- Corruption publique (implication d'un agent public) et corruption privée (entre acteurs privés),
- Corruption active et corruption passive



M1. Code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire, et intégré au règlement intérieur

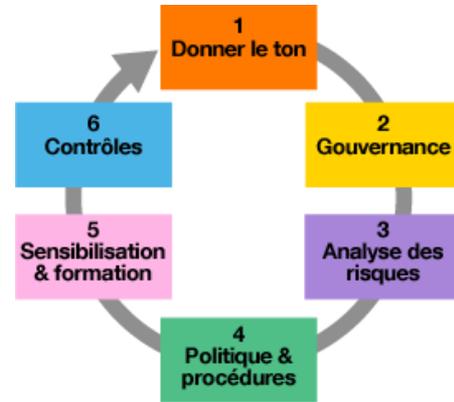
M2. Dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements de conduites ou de situations contraires au code de conduite

M3. Cartographie des risques de corruption, fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques

M4. Procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires

2. Gouvernance : plan d'action de conformité à Sapin 2

- Ces **mesures** portent sur la maison-mère et ses filiales, y compris à l'étranger
- Elles pourront faire l'objet d'un contrôle par l'AFA
- Leur non-respect pourra entraîner des sanctions
- Elles s'imposent aux entreprises depuis le 1^{er} juin 2017



M5. Procédures de contrôles comptables destinées à s'assurer que les comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence

M6. Dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence

M7. Régime disciplinaire permettant de sanctionner les salariés de la société en cas de violation du code de conduite de la société

M8. Dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre

3. Analyse des risques de corruption



Méthodologie **Risk Management Groupe** :

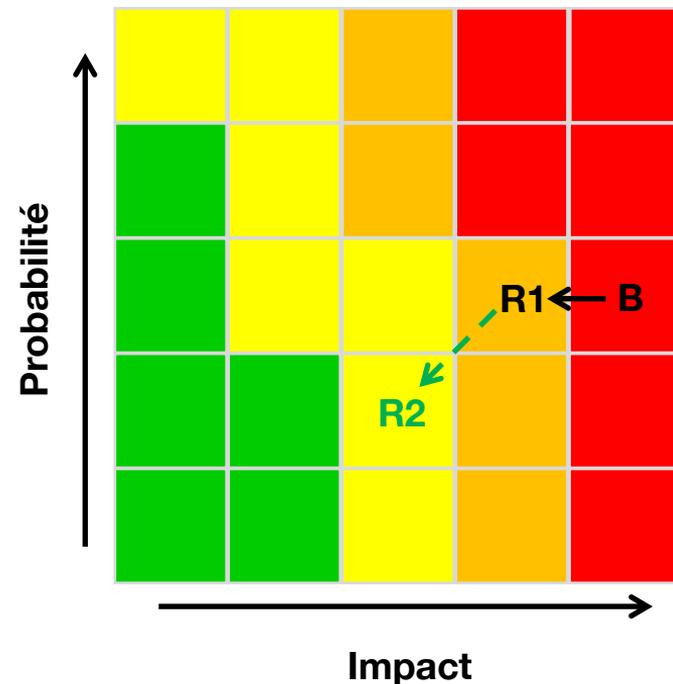
Analyse croisée :

- Probabilité de l'occurrence
- Impact potentiel (financier, business, personnes, image, réputation)

→ **4 niveaux de risques** (correspondant aux 4 couleurs de la matrice)

→ **11 familles de risques liés aux activités exposées :**

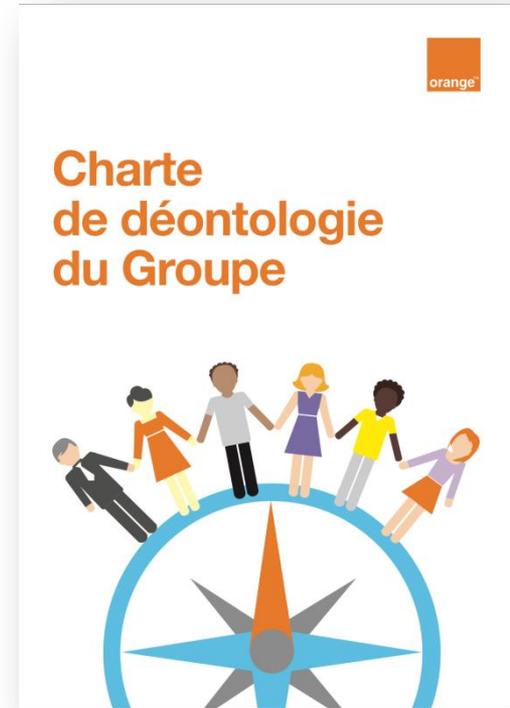
1. achats
2. M&A
3. BOT
4. licence/fréquences
5. ventes
6. autorisations /contrôles administratifs
7. douanes
8. autorités publiques
9. RH
10. Fondation
11. comm/RP/sponsoring



4. Politique et procédure : charte de déontologie



- Une **charte de Déontologie Groupe** :
 - ✓ 4 engagements : respect, intégrité, qualité et esprit d'équipe
 - ✓ Principes d'action à l'égard de nos clients, de nos actionnaires, de nos collaborateurs, de nos fournisseurs, de nos concurrents et de l'ensemble de nos parties prenantes dans les pays où nous sommes présents
 - ✓ Principes de comportement individuel
- Une **charte de Déontologie** en ligne :
 - ✓ sur l'intranet Groupe
 - ✓ sur le site institutionnel du Groupe



4. Politique et procédure : politique anticorruption



- Une **politique** anticorruption Groupe :
 - ✓ Avant propos du CEO : « tolérance zéro »
 - ✓ S'applique à tous, salariés et entreprises travaillant pour Orange
 - ✓ Définition et exemples, principes, conformité aux lois, risques
 - ✓ En ligne sur l'intranet Groupe et sur le site institutionnel
- Des **principes directeurs** Groupe :
 - ✓ Établissent les normes minimales auxquelles chaque entité d'orange doit adhérer
 - ✓ Précisent les procédures (déclaration cadeaux/ repas/invitation, sponsoring,...)
 - ✓ En ligne sur l'intranet Groupe
- Des **déclinaisons locales** (lois locales, langues locales, seuils cadeaux & invitations correspondants aux pratiques locales, procédures,...)



4. Politique et procédures - due diligence



Outil opérationnel de Due Diligence :

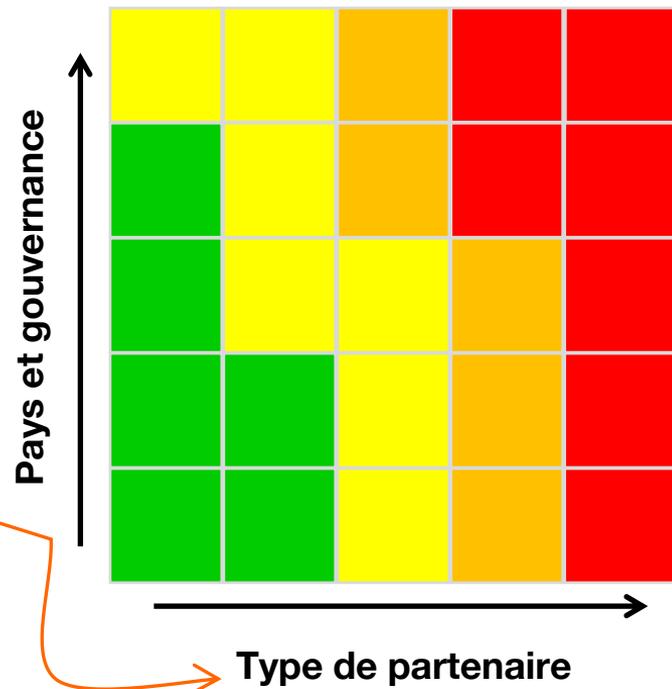
1) pre-assessment, s'appuyant sur des critères objectifs :

✓ risque **pays** (corruption, sanctions économiques, blanchiment d'argent/financement du terrorisme) et **gouvernance** (lien avec le gouvernement, cotation)

✓ risque **partenaire** en fonction du métier exercé

2) détermination de la profondeur d'analyse de la Due Diligence pour évaluer le niveau de risque :

Faible	Modéré
Elevé	Très élevé



4. Politique et procédures - clause de conformité



L'intégration d'une « clause conformité » dans les contrats fait partie intégrante du programme de conformité :

- Engagement contractuel de respect des lois et règlements applicables aux parties
- A la charge des parties signataires
- Et de toutes personnes (physique ou morale) impliquée
- Domaines couverts :
 - ✓ Lutte contre la corruption
 - ✓ Programmes de sanctions
 - ✓ Autres délits financiers (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme)
- ➔ nouveaux contrats (et bons de commande), renouvellement de contrats, approche basée sur les risques pour les « en cours »



4. Politique et procédures – conflit d'intérêts

- Le **conflit d'intérêts n'est pas en soi une infraction**, mais est susceptible de conduire à une infraction (fraude, détournement...)
- Dès lors, il est **susceptible de faire naître un soupçon** sur l'intégrité de la personne et de son entité/entreprise
- Le **contexte actuel** (durcissement des textes de loi anti-corruption) amène à mettre à jour et **renforcer la procédure de prévention et de gestion des conflits d'intérêts**
 - ➔ la prévention des risques liés aux conflits d'intérêts fait partie intégrante du programme d'Ethique et Compliance du Groupe
 - ➔ une **procédure** (transparence, déclaration & suivi) et un **guide pratique** ont été établis

4. Politique et procédures – dispositif d’alerte interne



Loi Sapin 2 : un dispositif d’alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements émanant d’employés et relatifs à l’existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite de la société

Décret du 19 avril 2017 : communication de la procédure de recueil de signalement

- ✓ Modalités du signalement ; faits et informations ; modalités d’un échange
- ✓ Dispositions prises par l’organisme (information sans délai ; confidentialité destruction des éléments sans suite donnée ; CNIL)

Dispositif Orange : “En matière d’infraction ou de fraude dans les domaines de la comptabilité, du contrôle interne et de l’audit, ou en matière de corruption **et de trafic d’influence** »

- ✓ Subsidiarité groupe / pays
- ✓ Revue des procédures/ Sapin 2 (Recueil et traitement, confidentialité, protection des lanceurs d’alertes, information et communication,...)

5. Sensibilisation et formation : une palette variée



- Intranet Groupe
- Ethics & compliance day
- Livrets, leaflets, flyers, ...
- Vidéo
- « Roadshow » Orange du CCO
- Formations présentesielles
- E-learning
- Quizz
- Rapports d'activité
- ...



6. Contrôles



- ***M8** : un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre*
- Questionnaire d'**auto-évaluation**
- Revue de Compliance
- Audits internes
- Enquêtes
- Contrôles comptables