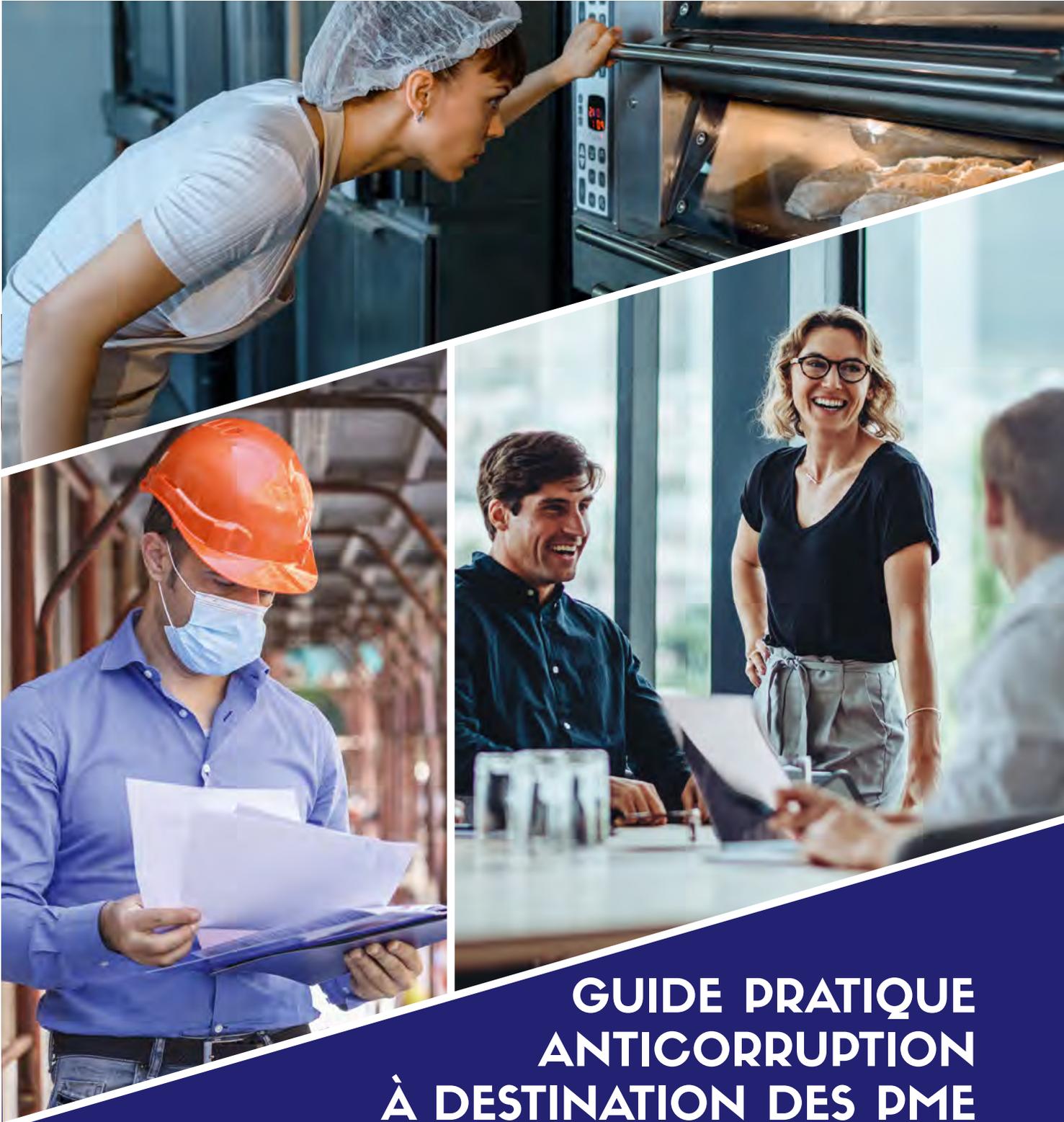




**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**AFA**  
Agence Française Anticorruption



# GUIDE PRATIQUE ANTICORRUPTION À DESTINATION DES PME ET DES PETITES ETI

Décembre 2021





## VOUS ÊTES UNE PME... ÊTES-VOUS CONCERNÉS PAR DES MESURES ANTICORRUPTION ?

- Suis-je obligé de mettre en place des mesures pour lutter contre la corruption ?
  - C'est coûteux et cela prend du temps.
  - À quoi ça sert ?  
Il n'y a pas de corruption chez nous.
- 
- Mes gros clients me demandent ce que j'ai mis en place pour lutter contre la corruption.
  - Et mon banquier aussi.
  - Mon concurrent l'a fait et communique beaucoup dessus.



”  
...L'AFA RÉPOND  
À VOS QUESTIONS



## UNE PME N'A PAS L'OBLIGATION LÉGALE DE METTRE EN PLACE DES MESURES ANTICORRUPTION, MAIS ELLE Y A INTÉRÊT !



La loi oblige les grandes entreprises, comme les donneurs d'ordre publics, à demander à leurs partenaires commerciaux de toute taille s'ils ont mis en place des mesures anticorruption.

- ☑ Les PME qui l'ont fait **se positionnent de façon favorable auprès de leurs clients.**

Les banques et les investisseurs évaluent l'intégrité de leurs clients.

- ☑ Vous avez plus de chances d'**obtenir votre financement** si vous avez mis en place des mesures anticorruption.

Êtes-vous certain qu'il n'y a pas de corruption chez vous ?

Un cas de corruption pourrait gravement porter atteinte à votre réputation et pourrait engager la responsabilité du chef d'entreprise.

- ☑ Les mesures anticorruption **préservent votre réputation.**

La mise en place de ces mesures est aussi l'occasion de revoir certaines façons de faire et de vous assurer que tout le monde applique vos consignes.

- ☑ Cela peut **améliorer la gestion de votre entreprise.**

## EST-CE COMPLIQUÉ À FAIRE ? COMMENT S'Y PRENDRE ?



## VOUS POUVEZ COMMENCER PAR 9 MESURES DE BASE :



En tant que **dirigeant**, adoptez une **attitude exemplaire** et **affichez** que votre entreprise ne tolère pas la corruption (dans votre règlement intérieur, sur votre site Internet, etc.).



**Identifiez** des manières de procéder qui pourraient présenter des risques : export, contact avec les gros partenaires, utilisation d'intermédiaires commerciaux, soumission, aux marchés publics ou obtention d'autorisations administratives par exemple.



**Mettez** en place des **consignes** pour encadrer les relations avec vos partenaires, notamment en matière de cadeaux et invitations (offerts comme reçus), de conflits d'intérêts, de sponsoring, etc.



**Informez et formez** votre personnel régulièrement à la lutte anticorruption. **Sensibilisez-le** à la prévention des conflits d'intérêts.



**Renseignez-vous** sur l'**intégrité** de vos principaux partenaires notamment si vous faites appels à des agents commerciaux.



**Informez** vos personnels qu'ils peuvent vous **alerter**, de manière confidentielle, sur toute situation qui leur paraît douteuse.



**Contrôlez** régulièrement l'application des consignes et plus souvent dans les activités identifiées comme à risques.



**Tenez** votre **comptabilité** rigoureusement en suivant les principes en vigueur et **vérifiez** notamment qu'aucune écriture n'est passée sans justificatif.



**Sanctionnez** si les consignes ne sont pas appliquées.







# AVANT-PROPOS



La loi Sapin II<sup>1</sup> impose aux entreprises, atteignant cumulativement les seuils de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et de plus de 500 salariés, de mettre en place un dispositif de prévention et de détection de la corruption.

Les petites et moyennes entreprises (PME) et les petites entreprises de taille intermédiaire (ETI)<sup>2</sup>, en-dessous de ces seuils, n'ont aucune obligation légale de mettre en place un tel dispositif. Pour autant, elles y ont fortement intérêt pour deux raisons essentielles.

D'une part, si elles veulent faire prospérer leurs relations d'affaires, elles sont tenues de démontrer leur intégrité à leurs grands clients,

fournisseurs ou banquiers, soumis aux obligations de la loi Sapin II et notamment à l'obligation d'évaluer l'intégrité de leurs tiers.

D'autre part, le déploiement de mesures anticorruption représente une protection forte contre la commission d'infractions dont les conséquences peuvent être lourdes d'un point de vue pénal pour le dirigeant, et d'un point de vue financier et réputationnel pour son entreprise.

En 2020, l'AFA a réalisé un diagnostic national sur le niveau de maturité des dispositifs anti-corruption qui révèle que 50 % des entreprises non concernées par les obligations de la loi Sapin II ont déployé des mesures anticorruption. Ce résultat est encourageant mais les efforts nous semblent devoir être poursuivis.

En janvier 2021, l'AFA a publié de nouvelles recommandations visant à aider les acteurs publics et privés à prévenir et détecter les faits de corruption, dont la première partie s'adresse à tous les acteurs, qu'ils soient soumis ou non à une obligation de déploiement d'un dispositif anticorruption.

Pleinement consciente que les PME et petites ETI ne disposent pas toujours des moyens humains et financiers ainsi que de l'expertise nécessaire pour mettre en place des mesures anticorruption efficaces, l'AFA souhaite les accompagner dans la mise en œuvre de ses recommandations.

Élaboré en concertation avec la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) et le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI), ce guide pratique vise à permettre aux PME et ETI non assujetties à la loi Sapin II de se prémunir des risques auxquels elles sont exposées, grâce à des fiches pédagogiques, des exemples illustrés et des solutions pratiques, accessibles au plus grand nombre.

**Charles DUCHAINE**

**Directeur de l'Agence Française Anticorruption**

<sup>1</sup> Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin II.

<sup>2</sup> Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 précise les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprise :

– une microentreprise est une entreprise de moins de 10 personnes et d'un chiffre d'affaires annuel ou d'un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros ;

– une PME est une entreprise de moins de 250 personnes et d'un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ;

– une ETI est une entreprise de moins de 5 000 personnes et d'un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 1 500 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 2 000 millions d'euros.





# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b> .....	<b>7</b>
<b>Fiche 1 : La corruption et le trafic d'influence</b> .....	<b>10</b>
<b>Fiche 2 : Les enjeux et les risques de la corruption</b> .....	<b>13</b>
<b>Fiche 3 : Se protéger des risques de corruption</b> .....	<b>15</b>
<b>Fiche 4 : Le rôle du dirigeant</b> .....	<b>17</b>
<b>Fiche 5 : La personne en charge des mesures anticorruption</b> .....	<b>19</b>
<b>Fiche 6 : Évaluer les risques de corruption : la cartographie des risques de corruption</b> .....	<b>22</b>
<b>Exemples de cartographie</b> .....	<b>27</b>
<b>Fiche 7 : Le code de conduite anticorruption</b> .....	<b>30</b>
<b>Fiche 8 : La sensibilisation et la formation</b> .....	<b>33</b>
<b>Fiche 9 : L'évaluation de l'intégrité des partenaires</b> .....	<b>37</b>
<b>Exemple de logigramme de l'évaluation de l'intégrité des partenaires</b> .....	<b>42</b>
<b>Fiche 10 : Le dispositif d'alerte interne</b> .....	<b>43</b>
<b>Fiche 11 : Le contrôle interne et les mesures anticorruption</b> .....	<b>47</b>
<b>Fiche 12 : Les contrôles comptables anticorruption</b> .....	<b>51</b>
<b>Fiche 13 : Les sanctions disciplinaires</b> .....	<b>54</b>
<b>Pour aller plus loin</b> .....	<b>55</b>
<b>Contributions et remerciements</b> .....	<b>56</b>



# FICHE 1

## LA CORRUPTION ET LE TRAFIC D'INFLUENCE

La corruption et le trafic d'influence sont des infractions définies par le Code pénal. Elles peuvent s'appliquer à toutes personnes physiques ou morales, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur implantation.



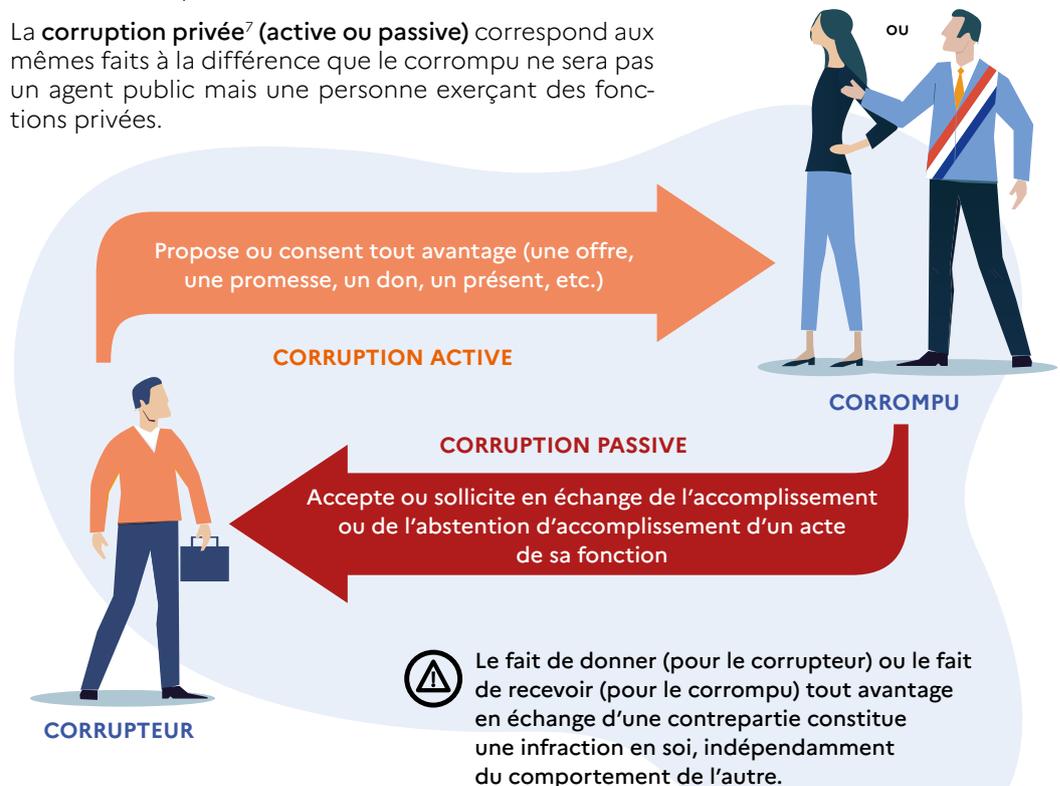
### Qu'est-ce que la corruption et le trafic d'influence ?

#### • La corruption

La **corruption active**<sup>3</sup> est le fait, par quiconque (le corrupteur), de proposer ou de consentir, à tout moment, directement ou indirectement<sup>4</sup>, à un agent public<sup>5</sup> des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour lui-même ou pour autrui, pour qu'il accomplisse ou s'abstienne d'accomplir un acte de sa fonction (contrepartie).

La **corruption passive**<sup>6</sup> est le fait, par un agent public (le corrompu), de solliciter ou d'agréer, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques pour lui-même ou pour autrui, pour accomplir ou s'abstenir d'accomplir un acte de sa fonction ou facilité par celle-ci (contrepartie).

La **corruption privée**<sup>7</sup> (active ou passive) correspond aux mêmes faits à la différence que le corrompu ne sera pas un agent public mais une personne exerçant des fonctions privées.



<sup>3</sup> Article 433-1 1° du Code pénal.

<sup>4</sup> Par exemple, la corruption indirecte peut se produire quand un corrupteur a recours à un agent, une institution financière ou une société pour transmettre, pour le compte du corrupteur, tout avantage indu au corrompu, à condition de ne pas empiéter sur la qualification de trafic d'influence.

<sup>5</sup> Est entendue comme agent public, toute personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public, ou investie d'un mandat électif public.

<sup>6</sup> Article 432-11 1° du Code pénal.

<sup>7</sup> Articles 445-1 à 445-21 du Code pénal.



**FICHE 1**

**LA CORRUPTION ET LE TRAFIC D'INFLUENCE**

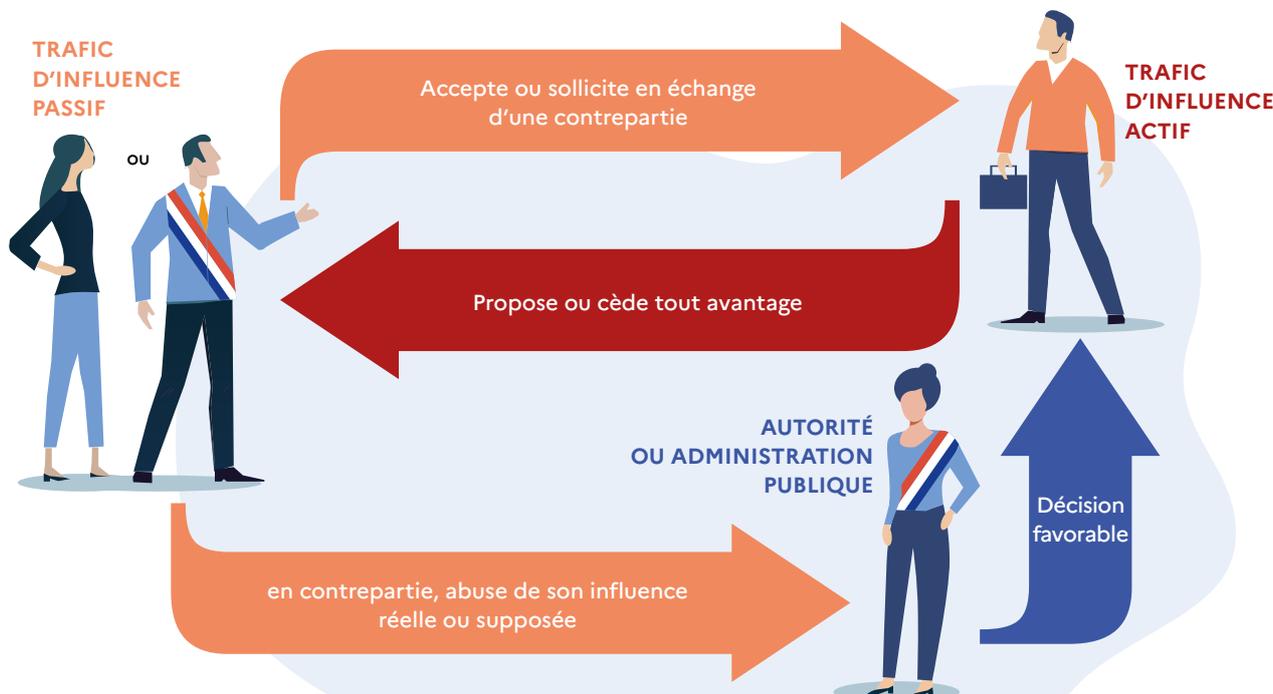
**EXEMPLES DE SITUATIONS SANCTIONNÉES**

- Une société a été sanctionnée pour corruption privée après avoir versé des commissions qui s'élevaient à plusieurs centaines de milliers d'euros à un salarié de la direction des achats d'une entreprise fournisseur d'électricité dans le but d'obtenir ou de poursuivre les marchés de maintenance de centrales thermiques<sup>8</sup>.
- Le dirigeant d'une PME a été condamné pour corruption active après avoir versé des pots-de-vin d'un montant de 90 000 euros à des agents publics étrangers afin de faciliter la conclusion de marchés de dépollution<sup>9</sup>.

**• Le trafic d'influence**

Le **trafic d'influence actif**<sup>10</sup> est le fait, par quiconque, de consentir ou de proposer, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques à une personne, pour elle-même ou pour autrui, pour qu'elle abuse ou parce qu'elle a abusé de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable.

Le **trafic d'influence passif**<sup>11</sup> est le fait, par quiconque, de solliciter ou d'agréer, sans droit, à tout moment, directement ou indirectement, des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques pour lui-même ou pour autrui, pour abuser de son influence réelle ou supposée en vue de faire obtenir d'une autorité ou d'une administration publique des distinctions, des emplois, des marchés ou toute autre décision favorable.



**⚠** Le fait de donner (pour l'auteur du trafic d'influence actif) ou le fait de recevoir (pour l'auteur du trafic d'influence passif) tout avantage en échange de l'abus d'une influence constitue une infraction en soi, indépendamment du comportement de l'autre.

<sup>8</sup> Convention judiciaire d'intérêt public du 14 février 2018.  
<sup>9</sup> Jugement du Tribunal correctionnel de Paris du 29 septembre 2009.  
<sup>10</sup> Articles 433-1 2° et 433-2 alinéa 2 du Code pénal.  
<sup>11</sup> Prévu par différents articles du Code pénal en considérant de la qualité de son auteur : articles 432-11 2° et 433-2 alinéa 1<sup>er</sup> du Code pénal.

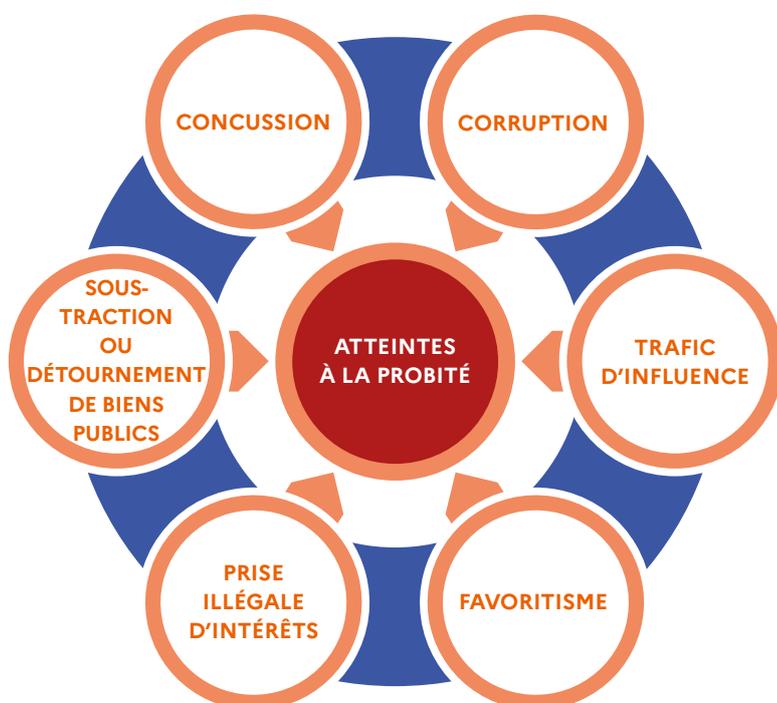
**🔗** Pour aller plus loin, l'AFA a mis en ligne des tableaux récapitulatifs des infractions de corruption et de trafic d'influence sur son site internet.



## FICHE 1 LA CORRUPTION ET LE TRAFIC D'INFLUENCE

### 🎯 EXEMPLES DE CONDAMNATIONS

- Un dirigeant de sociétés a été condamné après avoir accepté, moyennant rémunérations, d'exercer son influence pour obtenir des fichiers couverts par le secret professionnel auprès d'un agent public habilité à consulter la base de données qui les contenait<sup>12</sup>.
- Les dirigeants d'une société ont été condamnés pour avoir usé de leur influence dans le processus d'attribution des marchés publics auprès d'entreprises candidates, dont les dirigeants s'engageaient, en contrepartie d'une mission d'assistance commerciale et administrative, à leur verser des honoraires représentant de 1 à 5 % du marché<sup>13</sup>.



### Quelles sont les autres atteintes à la probité<sup>14</sup> ?

La **concuSSION**<sup>15</sup>, le **favoritisme**<sup>16</sup>, la **prise illégale d'intérêts**<sup>17</sup> et la **soustraction ou le détournement de biens publics**<sup>18</sup> sont des infractions qui ne peuvent être commises que par des agents publics.

Néanmoins, les individus et les entreprises peuvent être condamnés pour complicité, recel ou blanchiment de ces infractions.

Dans les fiches suivantes, le terme « corruption » sera utilisé pour recouvrir les infractions de corruption et de trafic d'influence.

### 🎯 EXEMPLES DE CONDAMNATIONS

- Une PME a été condamnée pour complicité et recel de prise illégale d'intérêts, après avoir été désignée dans un projet sans respect des délais et en ayant bénéficié de la partialité des membres de la commission d'appel d'offres<sup>19</sup>.
- Une PME a été condamnée pour recel de biens provenant d'infractions de favoritisme, après avoir perçu des rémunérations de prestations qui ont été fournies à une société nationale sans mise en concurrence<sup>20</sup>.

<sup>12</sup> Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation du 25 octobre 2017 (n° 16-83.724).

<sup>13</sup> Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation du 15 mars 2000 (n° 99-81.084).

<sup>14</sup> L'expression « atteintes à la probité » est une expression générique, une facilité de langage, qui évite d'énumérer les six infractions pénales mentionnées à l'article 1<sup>er</sup> de la loi Sapin II : la corruption, le trafic d'influence, la concussion, la prise illégale d'intérêts, la soustraction ou le détournement de biens publics et le favoritisme.

<sup>15</sup> Article 432-10 du Code pénal.

<sup>16</sup> Article 432-14 du Code pénal.

<sup>17</sup> Articles 432-12 et 432-13 du Code pénal.

<sup>18</sup> Articles 432-15 et 433-4 du Code pénal.

<sup>19</sup> Arrêt de la Cour de cassation du 20 mars 2019 (n° 17-81.975).

<sup>20</sup> Jugement du Tribunal judiciaire de Paris du 10 janvier 2017.



Pour aller plus loin, l'AFA a mis en ligne une présentation détaillée de ces infractions sur son site internet.



# FICHE 2

## LES ENJEUX ET LES RISQUES DE LA CORRUPTION

Toute entreprise est susceptible d'être impliquée dans une affaire de corruption. Le risque peut venir de l'intérieur de l'entreprise mais également d'une sollicitation extérieure, par exemple d'un partenaire commercial. L'entreprise peut se protéger en mettant en place des mesures anticorruption regroupées sous l'expression « dispositif anticorruption ».



### Quels sont les bénéfices d'un dispositif anticorruption ?

- **Se positionner de façon plus favorable auprès de ses clients** : la loi oblige les grandes entreprises<sup>21</sup> à évaluer l'intégrité de leurs partenaires. Ces grands donneurs d'ordre questionnent donc leurs partenaires de toute taille, notamment sur la mise en place de mesures anticorruption. Parfois, ils exigent la signature, dans le contrat, d'une clause anticorruption obligeant de facto à la mise en place de mesures anticorruption ; une entreprise engagée dans la mise en œuvre de mesures anticorruption adaptées à son profil de risque se positionne de façon plus favorable auprès de ses clients.
- **Augmenter ses chances de financement** : les banques et les investisseurs privés et publics dont les fonds d'investissement évaluent aussi l'intégrité de leurs clients. Une entreprise a donc plus de chance d'obtenir un financement ou un prêt si elle a mis en place des mesures anticorruption.
- **Préserver sa réputation** : un cas de corruption atteint gravement la réputation et donc la valeur de l'entreprise.
- **Augmenter sa compétitivité et optimiser sa gouvernance** : la mise en place des mesures anticorruption amène l'entreprise à s'interroger sur ses façons de faire en interne et lui donnera l'occasion de les optimiser pour mieux les sécuriser et les rendre plus efficaces. De telles mesures peuvent également participer à la prévention de la fraude.

### Quelles sont les conséquences d'une affaire de corruption pour les entreprises ?

Si une entreprise ou un de ses membres est accusé de corruption, elle devra faire face à de nombreuses **conséquences négatives** :

- **Juridiques et pénales** : risques de poursuites, de sanctions, d'exclusion des marchés publics.
- **Humaines** : risques de démission, de licenciement, de condamnation d'un salarié.
- **Économiques et financières** : risques de perte de revenus, d'amende, de dégradation du profil financier, de perte de valeur financière.
- **Réputationnelles** : risques de dégradation de l'image auprès de ses clients, partenaires, actionnaires et personnels.

<sup>21</sup> Cette obligation de l'article 17 de la loi Sapin II s'applique aux entreprises et aux groupes d'entreprises d'un effectif supérieur à 500 salariés et d'un chiffre d'affaires d'au moins 100 millions d'euros.



**FICHE 2**  
**LES ENJEUX ET LES RISQUES DE LA CORRUPTION**

**Quelles sont les sanctions encourues ?**

En cas d'infraction de corruption ou de trafic d'influence, les sanctions encourues<sup>22</sup> en France sont :

 <b>ENTREPRISE</b>		 <b>PERSONNE</b>	
Peines principales	Peines complémentaires	Peines principales	Peines complémentaires
Jusqu'à 5 millions d'euros d'amende OU le double du produit de l'infraction	Confiscation Interdiction d'exercer Fermeture Dissolution Exclusion des marchés publics Exclusion des contrats de concession Programme de mise en conformité Publicité de la décision	Jusqu'à 10 ans d'emprisonnement et 1 million d'euros d'amende	Confiscation Interdiction d'exercer

 **EXEMPLES DE SANCTIONS**

- Une PME (avec un effectif de 125 salariés et un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros) a été contrainte de payer 800 000 euros d'amende, 30 000 euros de dommages et intérêts et de respecter une obligation de mise en conformité sous délai contraint en raison du versement de commissions indues (corruption)<sup>23</sup>.
- Le dirigeant d'une microentreprise a été condamné à un an d'emprisonnement, 20 000 euros d'amende et une interdiction de gestion d'une entreprise en raison d'établissement de fausses factures (complicité de corruption)<sup>24</sup>.



 **UNE PME FRANÇAISE PEUT-ELLE ÊTRE CONDAMNÉE PAR DES AUTORITÉS ÉTRANGÈRES ?**

Oui, c'est tout à fait possible. Certaines législations (notamment américaine et britannique<sup>25</sup>) ont une définition très extensive de leur champ d'application. Par exemple, la législation américaine considère que toute transaction effectuée en dollars américains ou que le stockage de données liées à l'infraction sur des serveurs aux États-Unis peut justifier sa compétence, lui permettant donc de condamner des entreprises françaises, quand bien même elles ne sont pas établies aux États-Unis. Dans ces circonstances, la mise en place d'un dispositif anticorruption peut constituer un élément d'atténuation de la peine.



<sup>22</sup> L'AFA a élaboré des tableaux récapitulatifs des peines des infractions de corruption et de trafic d'influence sur son site internet.  
<sup>23</sup> Convention judiciaire d'intérêt public du 14 février 2018.  
<sup>24</sup> Arrêt de la chambre criminelle de la Cour de cassation du 3 avril 2019 (n° 17-87209).  
<sup>25</sup> Les États-Unis ont adopté le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en 1977 et le Royaume-Uni a adopté l'UK Bribery Act (UKBA) en 2011.



# FICHE 3

## SE PROTÉGER DES RISQUES DE CORRUPTION



La corruption n'est pas une fatalité. Même si elle n'en a pas l'obligation légale, une PME ou une petite ETI a intérêt à se protéger en mettant en place un dispositif anticorruption, dont les différentes mesures sont synthétisées ci-dessous. Chacune fait ensuite l'objet d'une fiche dédiée.

### → Préalable essentiel : l'engagement du dirigeant (fiche 4)

Le dirigeant adopte une attitude exemplaire et communique sur la tolérance zéro de l'entreprise en matière de corruption. Il initie et porte les mesures anticorruption au sein de l'entreprise.

### → Connaître ses risques (fiche 6)

L'entreprise identifie les risques de corruption auxquels elle est exposée du fait de ses activités. Elle évalue ensuite ces risques en tenant compte des mesures de maîtrise des risques déjà en place dans l'entreprise. S'il subsiste des risques non maîtrisés, elle met en place un plan d'actions. Cet exercice s'appelle la cartographie des risques.

### → Gérer ses risques

- **Rédiger un code de conduite pour les personnels (fiche 7)**

Dans ce code, l'entreprise explique les situations dangereuses et indique aux personnels les comportements interdits. Ce code est largement communiqué à tous.

- **Sensibiliser et former les personnels (fiche 8)**

L'entreprise sensibilise et forme ses personnels sur les risques de corruption et le comportement à adopter.

- **Évaluer l'intégrité des partenaires (fiche 9)**

L'entreprise vérifie qu'elle travaille avec des partenaires intègres qui ne risquent pas de la contaminer par de mauvaises pratiques. Elle rassemble donc des informations pertinentes afin de se faire une opinion sur l'intégrité de ses partenaires.

- **Mettre en place un dispositif d'alerte (fiche 10)**

Tout salarié ou collaborateur doit pouvoir signaler, en toute confidentialité, une situation contraire au code de conduite de l'entreprise. L'entreprise met donc en place un canal permettant aux personnels d'émettre de tels signalements.

- **Contrôler la réelle application des mesures (fiche 11)**

L'entreprise contrôle la mise en œuvre effective des mesures anticorruption, vérifie leur efficacité et améliore le dispositif si nécessaire.

- **Renforcer les contrôles comptables (fiche 12)**

L'entreprise renforce les contrôles comptables dans les zones de risques identifiées lors de la mesure relative à la connaissance des risques.

- **Sanctionner si besoin (fiche 13)**

L'entreprise sanctionne tout comportement qui serait contraire à son code de conduite en cohérence avec son règlement intérieur (si elle en dispose).



## FICHE 3 SE PROTÉGER DES RISQUES DE CORRUPTION

### L'IMPORTANCE DU PRINCIPE DE PROPORTIONNALITÉ

**Chacune de ces mesures doit être adaptée aux spécificités de l'entreprise et aux risques auxquels elle est exposée** : son activité, sa taille, son secteur d'activité, son implantation géographique, etc.

Si l'entreprise a des filiales, elle doit veiller à ce que ses filiales déploient également des mesures anticorruption adaptées, notamment à la législation locale.

Les mesures anticorruption n'ont pas vocation à être figées ; au contraire, elles évoluent avec la société. Par exemple, la cartographie des risques doit être mise à jour en cas d'évènement important dans l'entreprise comme la fusion avec un concurrent ou la création d'une nouvelle activité qui peut générer de nouveaux risques.

Ces mesures sont également liées entre elles : si le dispositif d'alerte fait remonter une situation à risques, les contrôles comptables peuvent être renforcés et cette situation peut venir compléter les illustrations dans les formations anticorruption.



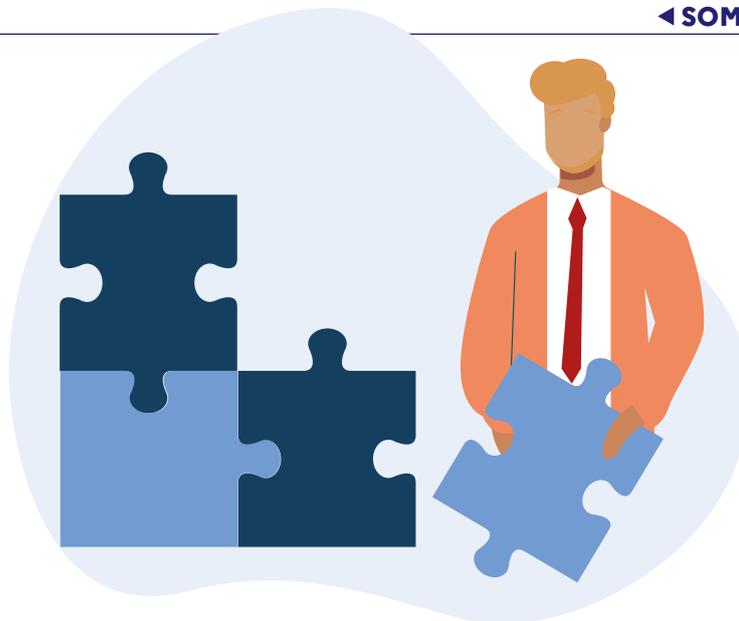
Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA détaillent ces mesures et sont accessibles sur son site internet.



## FICHE 4

### LE RÔLE DU DIRIGEANT

Le dirigeant est l'acteur majeur de la prévention de la corruption dans son entreprise. Il initie et porte les mesures anticorruption et s'assure de leur mise en œuvre et de leur respect.



Lorsqu'un dirigeant ne s'est pas préoccupé du dispositif de prévention dans son entreprise, les conséquences peuvent être graves.



#### ILLUSTRATION PRATIQUE

Le commercial d'une société à responsabilité limitée spécialisée dans les mobiliers de bureau écoresponsables travaille à l'obtention d'un gros marché lancé par son département. L'acheteur public en charge de cet appel d'offres lui fait comprendre qu'il aurait de très bonnes chances d'obtenir le marché s'il lui donnait plusieurs caisses de champagne d'une très grande marque. Pour mettre toutes les chances de son côté, le commercial s'exécute. Finalement, il pense que les cadeaux servent à entretenir de bonnes relations et que son directeur ne s'y opposerait pas sur le principe. Un concurrent a connaissance de cette démarche et lance l'alerte. La société est condamnée pour corruption et exclue de la soumission aux marchés publics : elle va perdre une grande partie de son chiffre d'affaires. Ses banquiers sont inquiets et refusent de renouveler des autorisations de financement.

Le dirigeant aurait pu prévenir ces conséquences :

- en informant ses personnels qu'il ne tolérerait pas la corruption,
- en mettant en place une politique cadeaux,
- et en formant ses commerciaux sur cette politique et sur les différentes formes que peut prendre la corruption.

#### Qui est le dirigeant ?

Le dirigeant est la personne placée à la tête de l'entreprise et chargée de la gérer, en application ses statuts et des normes en vigueur. Il est le représentant de l'entreprise.

Dans certaines formes de sociétés, le dirigeant exerce ses fonctions sous le contrôle ou la surveillance d'un organe non exécutif. Néanmoins, cela ne dédouane pas le dirigeant de la mise en place du dispositif.

#### Quelle est la responsabilité des dirigeants ?

Le dirigeant a la responsabilité de protéger l'entreprise par la mise en place de mesures anticorruption. Cela suppose notamment :

- d'avoir un comportement exemplaire et d'appliquer les procédures anticorruption définies au sein de l'entreprise ;
- de communiquer clairement à ses personnels et à ses partenaires qu'il ne tolérera pas la corruption ;
- de consacrer les moyens adaptés à la mise en place des mesures de prévention dans son entreprise ;
- de se préoccuper de la mise en œuvre effective de ce dispositif et de sa mise à jour ;
- de s'assurer que des sanctions sont prises si des personnels ont des comportements contraires au code de conduite anticorruption (voir fiche 7).



## FICHE 4

### LE RÔLE DU DIRIGEANT

Dans le cadre de sa mission de surveillance de la société, l'organe non exécutif, s'il existe, est chargé de veiller à ce que les risques de corruption soient maîtrisés dans l'entreprise. Il s'assure auprès du dirigeant que le dispositif existe, est adapté et efficace.

#### BONNES PRATIQUES

- Communiquer régulièrement, en interne comme en externe, sur la tolérance zéro envers la corruption.
- Préfacer le code de conduite.
- Organiser régulièrement des échanges avec les personnels pour discuter du code de conduite et des problèmes de corruption auxquels ils auraient été confrontés ou des cas connus dans le secteur.
- Encourager les personnels à faire remonter les sollicitations extérieures qui pourraient poser problème, comme une invitation de grande valeur faite par un fournisseur, pour qu'une évaluation soit faite sur le risque de corruption associé. Plus généralement, le dirigeant peut encourager l'utilisation du dispositif d'alerte.
- Organiser des entretiens de départ avec les personnels quittant l'entreprise pour leur demander leur avis sur les mesures anticorruption de l'entreprise.
- Communiquer dans tous les documents pertinents afin de diffuser très largement la culture anticorruption de l'entreprise (par exemple, si l'entreprise en dispose, rapport RSE, charte éthique, etc.).
- Définir les modalités de surveillance du dispositif anticorruption par les administrateurs dans le règlement intérieur de l'organe non exécutif (par exemple, celui du conseil d'administration ou de surveillance).
- Valoriser les initiatives des managers pour promouvoir l'anticorruption auprès de leurs équipes en intégrant ces actions dans l'évaluation de leurs performances.

#### À ÉVITER

- Penser que les problèmes de corruption n'existent que dans les grands groupes et qu'une entreprise de petite taille n'est pas concernée.
- Offrir des cadeaux aux clients de l'entreprise sans respecter la politique cadeaux mise en place pour tous les personnels.
- Négliger l'information des niveaux hiérarchiques intermédiaires, proches des équipes opérationnelles.
- Mettre en place des mesures anticorruption « cosmétiques » et ne pas les prendre en compte dans la gestion courante de l'entreprise. Par exemple, inciter les commerciaux à obtenir des marchés « quoi qu'il en coûte » et récompenser leur performance, même si elle a été réalisée en opposition aux règles du code de conduite.
- Communiquer uniquement dans les réunions dédiées aux mesures anticorruption et ne pas saisir l'opportunité d'autres réunions pour le faire, alors qu'elles peuvent concerner des situations à risques (par exemple, des réunions sur les prospects commerciaux ou sur la rémunération des commerciaux).

 Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur l'engagement des dirigeants.



# FICHE 5

## LA PERSONNE EN CHARGE DES MESURES ANTICORRUPTION



Le dirigeant peut choisir de réaliser lui-même la mise en œuvre opérationnelle des mesures anticorruption ou de la déléguer à une autre personne. Dans tous les cas, le dirigeant ne peut pas se désintéresser du dispositif et de son efficacité.

### Qui peut être en charge des mesures anticorruption ?

Dans les plus grandes sociétés, la personne chargée des mesures anticorruption peut être affectée à temps plein sur cette mission. Dans d'autres cas, cette mission peut être confiée à une personne qui exerce par ailleurs d'autres fonctions. Enfin, et notamment dans les plus petites entreprises, le dirigeant peut être amené à se charger lui-même de cette démarche.

Si l'entreprise choisit de se faire accompagner par des conseils ou des prestataires extérieurs spécialisés, elle conserve le pilotage et la responsabilité des résultats du dispositif.

Lorsque la taille de l'entreprise et son profil de risque de corruption justifient la désignation d'une personne chargée de la mise en place de mesures anticorruption, plusieurs critères peuvent être utilisés pour déterminer le profil le plus adéquat :

- une bonne connaissance de l'entreprise et de ses activités ;
- une capacité à interagir avec ses collègues de tous les métiers car aborder les sujets de corruption est parfois délicat ;
- une sensibilité juridique ou une appétence pour les métiers d'étude de processus (finance, qualité par exemple) ;
- une capacité forte à assurer la confidentialité des données qui lui seront communiquées ;
- une personne formée ou qui prévoit de se former aux mesures anticorruption notamment en consultant la documentation disponible sur ce sujet.



### RESSOURCES DISPONIBLES

L'AFA répond également à toutes les questions qui lui sont posées sur son site à l'adresse [afa@afa.gouv.fr](mailto:afa@afa.gouv.fr). N'hésitez pas à nous contacter si vous avez besoin d'aide.

### Comment le dirigeant peut-il faciliter l'action de la personne en charge de la mise en œuvre des mesures anticorruption ?

- ➔ Communiquer officiellement sur la désignation de la personne en charge des mesures anticorruption

Cette communication permet de montrer que le dirigeant soutient la mise en place des mesures anticorruption. Cela peut se faire, par exemple, par l'envoi d'un message à tous les personnels ou en intégrant un point de présentation dédié lors d'un événement réunissant tous les personnels.



## FICHE 5

### LA PERSONNE EN CHARGE DES MESURES ANTICORRUPTION

C'est l'occasion d'expliquer aux personnels pourquoi ces mesures sont importantes, en quoi elles protègent l'entreprise et les personnels et d'apporter son soutien à toutes les actions que la personne en charge des mesures anticorruption entreprendra.

La personne en charge des mesures anticorruption est amenée à travailler avec tous les services de l'entreprise, dont elle coordonne notamment les travaux sur la définition et la mise en œuvre des mesures. Quand les personnels seront sollicités par cette personne, ils seront d'autant plus enclins à lui accorder du temps qu'ils savent que le dirigeant a initié cette démarche.

#### FOCUS

Tous les personnels de l'entreprise, quelles que soient leurs fonctions, sont concernés par l'application des mesures anticorruption. En cas de questions ou de difficultés, ils seront amenés à se tourner vers la personne en charge des mesures anticorruption pour lui demander conseil. Certains personnels participent même à la mise en œuvre des mesures. Par exemple, certains personnels sont sollicités pour réaliser des entretiens avec la personne en charge des mesures anticorruption afin de s'interroger avec elle sur d'éventuelles situations à risques dans leur domaine d'expertise.

Le dirigeant peut préciser lors de cette communication qu'il autorise les personnels à communiquer toutes les informations nécessaires à la personne en charge des mesures anticorruption.

Si l'entreprise est concernée par d'autres domaines de la conformité (lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, protection des données personnelles, etc.), cette communication permettra également de préciser aux personnels la répartition des compétences.

#### → **Faciliter l'accès de la personne en charge des mesures anticorruption au dirigeant et à l'organe non exécutif**

Il est essentiel que la personne en charge des mesures anticorruption puisse accéder facilement au dirigeant pour lui communiquer les situations à risques et des bilans réguliers du dispositif. Elle peut, par exemple, dépendre hiérarchiquement directement de lui pour cette mission, ce qui lui confèrera l'indépendance nécessaire vis-à-vis des autres fonctions de l'entreprise. L'indépendance de la personne en charge des mesures anticorruption est une garantie de l'efficacité de sa fonction.

Il peut aussi être officiellement prévu, par une clause de son contrat de travail par exemple, que la personne en charge des mesures anticorruption puisse s'entretenir directement avec l'organe non exécutif en cas de situation exceptionnelle (si le dirigeant est impliqué dans une situation à risques par exemple).

#### → **Donner à la personne en charge des mesures anticorruption les moyens nécessaires à la réalisation de sa mission**

Ces moyens peuvent concerner :

- sa propre formation,
- les outils informatiques mis à sa disposition,
- l'assistance de conseils ou de consultants extérieurs.



## FICHE 5

### LA PERSONNE EN CHARGE DES MESURES ANTICORRUPTION

#### ✓ BONNES PRATIQUES

- Établir une fiche de poste pour la personne en charge des mesures anticorruption et la communiquer à tous les personnels.
- Prévoir des rendez-vous réguliers entre le dirigeant et la personne en charge des mesures anticorruption afin de faire le point sur les dossiers difficiles et les moyens nécessaires.
- Prévoir un rendez-vous d'état des lieux du dispositif avec l'organe non exécutif au moins une fois par an.
- Documenter et garder une trace des tâches qui ont été effectuées et assurer un suivi des activités anticorruption, dans le respect des règles applicables à la collecte et la conservation des données.
- Prévoir une personne qui puisse assurer le relais de la personne en charge des mesures anticorruption pour les cas où cette dernière serait en situation de conflit d'intérêts du fait de ses autres fonctions dans l'entreprise.
- Dans le cas de filiales ou sites géographiquement éloignés, nommer un référent anticorruption qui peut servir de relais pour la personne en charge des mesures.

#### ✗ À ÉVITER

- Considérer que le dirigeant s'exonère de sa responsabilité dans la mise en œuvre de la démarche et dans son suivi et son évaluation en déléguant la mise en place des mesures anticorruption à un salarié.
- Affecter la mission de mise en place des mesures anticorruption à une personne déjà surchargée et qui n'aura pas la possibilité de la réaliser correctement.
- Confier le déploiement des mesures anticorruption à une personne exerçant d'autres fonctions par ailleurs, sans l'intégrer dans son évaluation de performance et sans y associer une rémunération spécifique.
- Tarder à intervenir lorsque la personne en charge des mesures anticorruption rencontre des résistances à obtenir les informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions ou lorsque d'autres fonctions remettent en cause l'indépendance de son action.



Vous pouvez également consulter le guide sur la fonction conformité anticorruption dans l'entreprise, publié sur le site de l'AFA.



# FICHE 6

## ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION



Certaines façons de faire peuvent poser un problème de légalité, même si elles ont été pratiquées par le passé. Afin de se protéger contre les risques de corruption, qui peuvent être internes ou venir de l'extérieur, l'entreprise doit connaître ses risques spécifiques. Cela passe par la réalisation d'une cartographie des risques.

Les risques de corruption peuvent provenir de situations que le dirigeant n'aurait pas envisagées sans une cartographie des risques.



### ILLUSTRATION PRATIQUE

Une entreprise conçoit et fabrique des produits techniques. Les produits font l'objet d'une validation de leur composition par un expert externe et indépendant.

À la fin d'un exercice, un lot de produits fait l'objet d'un refus de validation de la part de l'expert. Le responsable industriel craint que ce refus ne remette en cause l'obtention de sa prime annuelle. Il verse un pot-de-vin à l'expert pour que celui-ci prononce quand même la validation des produits.

Une fois découvert, ce cas de corruption a beaucoup surpris le dirigeant de l'entreprise qui, s'il avait pu penser à de potentiels actes de corruption dans les achats ou le commerce, n'aurait pas imaginé une telle situation. Une cartographie des risques de corruption l'aurait aidé à anticiper ce genre de situation.

### Pourquoi réaliser une cartographie des risques de corruption ?

La cartographie des risques est une démarche de recensement et d'évaluation des situations à risques de corruption auxquelles une entreprise peut être confrontée. C'est un pilier du dispositif anticorruption car c'est sur la base de cette cartographie que pourront être définies des mesures proportionnées et adaptées pour maîtriser les risques.

Les entreprises étant différentes les unes des autres (taille, activités, implantation géographique, etc.), il est déconseillé de reprendre les situations à risques d'une entreprise pour les transposer à une autre. Pour réaliser une cartographie, il est possible de s'inspirer d'un exemple mais qu'il faudra adapter aux caractéristiques propres de l'entreprise concernée.

### Qui réalise la cartographie des risques de corruption ?

La cartographie des risques est réalisée par la personne en charge des mesures anticorruption (voir fiche 5).



## FICHE 6 ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION

Le dirigeant a un rôle important à jouer dans cette phase :

- en soutenant la démarche de cartographie, par exemple en éditant un message à l'ensemble du personnel indiquant que cette démarche est lancée et que chacun pourra être invité à y contribuer ;
- en s'appuyant sur des conseils adaptés (voir fiche 5) ;
- en validant le plan d'actions issu de la cartographie après l'avoir présenté à l'organe non exécutif de l'entreprise s'il existe (par exemple, le conseil d'administration) ;
- en participant, si besoin lui-même, à l'identification des risques.

Enfin, le personnel doit pouvoir se rendre disponible pour participer à cet exercice.

### Quand réaliser la cartographie des risques de corruption ?

Cette cartographie doit être mise en place avant de déployer le dispositif de prévention.

En parallèle de cette démarche, et de façon provisoire, peuvent cependant être mises en œuvre certaines mesures de maîtrise. Par exemple :

- le code de conduite et certaines politiques associées (notamment la politique « cadeaux et invitations » ou la prévention des conflits d'intérêts) ;
- des sessions de sensibilisation du personnel ;
- le dispositif d'alerte interne anticorruption (les entreprises de plus de 50 salariés étant tenues de mettre en place un dispositif d'alerte éthique, elles peuvent y intégrer sans difficulté le dispositif d'alerte anticorruption).

Attention toutefois, ces mesures provisoires devront nécessairement être revues et mises à jour sur la base des risques identifiés à travers la cartographie des risques de corruption.

### Comment identifier les risques de corruption ?

**Dans une première étape**, il convient de recenser les risques de corruption en échangeant avec les personnels maîtrisant les processus de l'entreprise.

Bien évidemment, chaque entreprise a ses propres processus correspondant à ses caractéristiques spécifiques (secteur, histoire, taille, structure juridique, etc.). Le tableau ci-dessous donne des exemples de processus et sous-processus fréquemment rencontrés dans les entreprises.

PROCESSUS	SOUS-PROCESSUS
Vente	Référencement d'un nouveau client Devis Commande Négociation des conditions annuelles
Achat	Référencement d'un nouveau fournisseur Émission d'un appel d'offres Choix d'un fournisseur consécutivement à un appel d'offres Négociation de conditions annuelles
Gestion des ressources humaines	Recrutement Paie Évaluation des personnels Gestion des carrières Formation
Finance	Établissement des comptes annuels Règlement des fournisseurs Encaissement des clients Établissement et suivi des budgets annuels
Production	Approvisionnement matières premières Gestion des stocks Établissement du plan de production Qualité/Obtention de label ou de certification Obtention de permis et d'autorisation officielle
Direction	Établissement de la stratégie Établissement du système de décision Reporting vers l'organe non exécutif Participation à des associations professionnelles, à des activités caritatives (mécénat) et à du parrainage (sponsoring)



**FICHE 6**

**ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION :  
LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION**

Au cours de ces échanges, sont identifiées :

- les structures et personnes avec lesquelles l'entreprise est en relation, par exemple, les clients, fournisseurs, intermédiaires, agents, etc., et les fonctions de l'entreprise avec lesquelles ces partenaires sont en contact ;
- les situations à risques qui pourraient se produire avec ces structures/personnes ; il s'agit ici d'explorer et d'imaginer les situations potentielles afin de couvrir le plus de risques de corruption plausibles sur chacun des processus. Cela peut se faire au travers de questions autour des sources possibles de corruption, par exemple :
  - un fournisseur peut-il être retenu malgré une faible performance de son offre en faisant bénéficier l'acheteur d'une invitation ?
  - l'entreprise a-t-elle des interactions avec des agents publics ou des personnes politiquement exposées (dites PPE)<sup>26</sup> ?
  - l'entreprise obtient-elle certaines de ses activités par recours à des intermédiaires ?
  - l'entreprise travaille-t-elle dans des pays à risque ?
- les mesures qui existent déjà dans l'entreprise pour éviter ces situations à risques, par exemple :
  - les cadeaux et invitations sont interdits au-delà d'un certain montant ;
  - l'entreprise procède à une évaluation de l'intégrité de ses partenaires et ne travaille qu'avec des partenaires peu risqués ;
  - l'entreprise a mis en place des actions de formation et de sensibilisation de ses personnels ;
  - l'entreprise a mis en place des mécanismes pour vérifier que ses procédures sont bien appliquées, telle que la règle de revue d'une opération par une personne autre que celle qui l'a réalisée (règle dite « des quatre yeux »).

Dans cette étape, si l'entreprise ne dispose pas des moyens humains ou financiers nécessaires pour tout effectuer dans un même temps, elle peut faire le choix de procéder en deux temps :



**EN PRIORITÉ**

Mener les entretiens de cartographie avec :

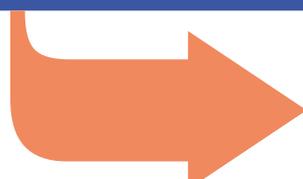
- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| → les commerciaux           | → les personnels en contact avec les intermédiaires commerciaux                     |
| → les acheteurs             | → les personnels en contact avec des administrations pour des autorisations ou avis |
| → la fonction communication | → l'audit interne s'il existe   |
| → la fonction finance       |   |

Commencer par les pays les plus à risque. Pour les déterminer, il est possible, par exemple, de se fonder sur l'indice de perception de la corruption de Transparency International.



**PUIS...**

Mener les entretiens avec tous les services de l'entreprise et sur la base d'une revue des processus.  
Compléter par les autres pays.



<sup>26</sup> Une personne politiquement exposée, au sens de l'article L. 56110 du Code monétaire et financier, est une personne qui est exposée à des risques particuliers en raison des fonctions politiques, juridictionnelles ou administratives qu'elle exerce ou a exercées ou de celles qu'exercent ou ont exercées des membres directs de sa famille ou des personnes connues pour lui être étroitement associées ou le devient en cours de relation d'affaires.



## FICHE 6 ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION

Dans une **seconde étape**, il convient de déterminer les risques qui semblent être insuffisamment maîtrisés et de proposer la mise en place de mesures complémentaires (par exemple, le choix d'un fournisseur est validé par deux personnes différentes).

Si plusieurs personnes sont amenées à participer à l'évaluation, il peut être utile qu'elles se mettent d'accord, au préalable, sur la définition d'une échelle unique d'évaluation des risques.

### EXEMPLE

**Situation à risques détectée lors des entretiens de cartographie : un commercial envoie une offre à un client avec des prix trop bas en échange d'un pot-de-vin.**

**Quel est le raisonnement à tenir ?**

1. **QUELLE EST LA PROBABILITÉ DE RÉALISATION DE CE RISQUE ET QUEL EST SON IMPACT EN CAS DE RÉALISATION ?**
  - Un concurrent a déjà été victime de telles pratiques. Les pertes financières peuvent être conséquentes pour la société. Le risque est donc classé **FORT**.
2. **QUELLES SONT LES MESURES DÉJÀ EXISTANTES DANS L'ENTREPRISE CONTRIBUANT À MAÎTRISER LE RISQUE ?**
  - La procédure de recrutement des commerciaux inclut des critères de vérification de l'éthique des candidats.
  - Les commerciaux sont formés spécifiquement aux risques de corruption et aux procédures de l'entreprise qui permettent de les prévenir.
  - Les prix des offres commerciales sont contrôlés à réception de la commande par la personne en charge de la saisie de la commande. En cas d'écart, elle vérifie seulement avec le commercial qu'il ne s'agit pas d'une erreur.
  - Au vu des mesures existantes, l'entreprise juge que le risque n'est **PAS SUFFISAMMENT MAÎTRISÉ**.
3. **QUELLES MESURES COMPLÉMENTAIRES DOIVENT ÊTRE MISES EN PLACE ET INSCRITES DANS LE PLAN D' ACTIONS ?**
  - Insérer une validation formalisée par le responsable commercial pour tout écart de prix détecté par la personne en charge de la saisie de la commande. Cette validation pourrait être demandée au dirigeant en cas d'écart important.
  - Intégrer un blocage informatique (si le système informatique le permet) empêchant la saisie d'une commande si les prix ne sont pas conformes.
  - C'est la personne en charge des mesures anticorruption qui doit mettre en œuvre ces évolutions de procédures dans un délai fixé en accord avec le dirigeant et en s'appuyant sur le prestataire informatique le cas échéant.



Les mesures complémentaires sont regroupées dans un plan d'actions, qui doit être validé et faire l'objet d'un suivi régulier d'exécution par l'instance dirigeante.

Par ailleurs, si l'entreprise a déjà développé d'autres mesures de prévention et de détection de la corruption (code de conduite, évaluation de l'intégrité des tiers, etc.), la personne en charge des mesures anticorruption doit s'assurer de la cohérence de l'ensemble des mesures avec les risques détectés.



**FICHE 6**

**ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION :  
LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION**

 **BONNES PRATIQUES**

- Choisir d'appuyer sa cartographie sur l'analyse de tous ses processus d'activité (achat, recrutement, paie, vente, facturation, gestion des stocks, qualité, etc.) afin que l'entreprise soit la plus complète possible dans le recensement de ses risques.
- Si l'entreprise ne dispose pas d'un recueil de ses différents processus, se fonder en première approche sur les définitions de fonctions, les organigrammes et les périmètres d'intervention de ses différents personnels. Dans certains secteurs, il existe également des définitions types de processus.
- Appuyer ce recensement sur des entretiens menés avec les personnels de l'entreprise qui maîtrisent les processus réellement appliqués : il peut s'agir de directeurs ou de responsables comme de personnels opérationnels en prise avec le métier au quotidien.

 **À ÉVITER**

- Penser qu'une liste de risques pré définie permet d'établir une cartographie des risques efficace.
- Ne conserver aucune trace écrite de l'exercice de cartographie. Il est utile de conserver les synthèses écrites des entretiens ainsi que les documents expliquant comment les risques ont été évalués et le plan d'actions, établi et suivi.
- Penser que l'on fait une cartographie une fois pour toute. La cartographie des risques est à mettre à jour régulièrement et notamment en cas d'évènement important pour l'entreprise (rachat d'un concurrent, lancement d'un nouveau produit, restructuration, etc.).
- Associer à l'établissement de la cartographie des personnes ne disposant pas toujours d'une vision opérationnelle et précise de l'activité.



Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur la cartographie des risques de corruption.



**FICHE 6**

**ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION :  
LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION**

**Cartographie des risques de l'entreprise X – Situation à risques numéro 1**

PROCESSUS CONCERNÉ	DESCRIPTION DE LA SITUATION À RISQUES	COTATION DE LA SITUATION AVANT MESURES REMÈDES	MESURES REMÈDES EXISTANTES	COTATION APRÈS MESURES REMÈDES	AVIS DE LA DIRECTION SUR LE NIVEAU DE RISQUE
<p>COMMERCE :</p> <p>Sous-processus exemple : renouvellement d'un contrat</p>	<p>Un commercial de l'entreprise X offre un cadeau à la personne en charge des achats dans l'entreprise cliente afin de sécuriser le renouvellement d'un contrat important</p>	<p>Impact en cas de réalisation : fort</p> <p>Fréquence : probable</p> <p>COTATION = <b>Risque fort</b></p>	<p>1. Les remboursements de notes de frais des commerciaux se font sur transmission d'un justificatif (facture)</p>	<p>Une seule mesure existe Elle ne remédie que très partiellement au risque</p> <p><b>Risque fort maintenu</b></p>	<p><b>Risque à traiter rapidement</b></p>



MESURES REMÈDES COMPLÉMENTAIRES	QUI EST EN CHARGE ?	QUEL DÉLAI ?
<p>2. Établissement de consignes officielles pour encadrer l'offre de cadeaux aux clients</p>	<p>Responsable financier/responsable des mesures anticorruption</p>	<p>Délai : sous un mois</p>
<p>3. Formation des commerciaux aux risques de corruption</p>	<p>Responsable commercial en lien avec la personne en charge des ressources humaines</p>	<p>Délai : sous 6 mois</p> <p>Puis tout nouveau commercial dans les deux mois suivant son intégration</p>



**FICHE 6**

**ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION :  
LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION**

**Cartographie des risques de l'entreprise X – Situation à risques numéro 2**

PROCESSUS CONCERNÉ	DESCRIPTION DE LA SITUATION À RISQUES	COTATION DE LA SITUATION AVANT MESURES REMÈDES	MESURES REMÈDES EXISTANTES	COTATION APRÈS MESURES REMÈDES	AVIS DE LA DIRECTION SUR LE NIVEAU DE RISQUE
<p>ACHAT</p> <p>Sous processus : commande</p>	<p>Un acheteur de matières premières de l'entreprise X perçoit un avantage personnel d'un fournisseur pour lui commander des biens à des prix au-dessus du marché</p>	<p>Impact en cas de réalisation : fort</p> <p>Fréquence : probable</p> <p>COTATION = <b>Risque fort</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une procédure achat existe au sein de l'entreprise X</li> <li>2. Elle prévoit que tout achat doit être signé par la direction qui doit notamment s'assurer de la cohérence des prix par rapport au marché</li> <li>3. Le paiement de la facture ne peut être réalisé que si cette vérification a été faite et formalisée</li> <li>4. Les acheteurs ont suivi une formation spécifique à la lutte anticorruption</li> </ol>	<p>Il existe plusieurs mesures empêchant la réalisation de la situation</p> <p>Les mesures existent mais sont-elles bien appliquées ?</p> <p>COTATION = <b>Risque revu à modéré</b></p>	<p><b>Compléter les mesures dans l'année</b></p>



MESURES REMÈDES COMPLÉMENTAIRES	QUI EST EN CHARGE ?	QUEL DÉLAI ?
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Demander aux commissaires aux comptes de tester l'application de cette procédure pour leur prochain rapport, puis régulièrement</li> </ol>	<p>Dirigeant</p>	<p>Délai : sous un an</p>



**FICHE 6**

**ÉVALUER LES RISQUES DE CORRUPTION :  
LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION**

**Cartographie des risques de l'entreprise X – Situation à risques numéro 3**

PROCESSUS CONCERNÉ	DESCRIPTION DE LA SITUATION À RISQUES	COTATION DE LA SITUATION AVANT MESURES REMÈDES	MESURES REMÈDES EXISTANTES	COTATION APRÈS MESURES REMÈDES	AVIS DE LA DIRECTION SUR LE NIVEAU DE RISQUE
RESSOURCES HUMAINES : Sous-processus : contrôle des déclarations	L'entreprise X est contrôlée par l'inspection du travail. Le responsable RH a omis de régulariser certaines déclarations dans les délais impartis. Il propose que l'entreprise X offre à l'inspecteur deux places pour une finale sportive de haut niveau en échange de l'émission d'un rapport favorable. Il obtient ces deux places par un commercial qui les a sollicitées pour un de ses clients	Impact en cas de réalisation : fort Fréquence : peu probable car peu de contrôle de cette sorte COTATION = <b>Risque modéré</b>	1. L'entreprise X dispose d'une politique rédigée et validée d'achat de places pour cette finale sportive à destination de ses clients, et en présence de ses commerciaux	Les commerciaux peuvent obtenir des places sans justificatif du bénéficiaire final. La mesure existante ne couvre donc pas totalement le risque COTATION = <b>Risque modéré</b>	<b>Compléter les mesures dans l'année</b>



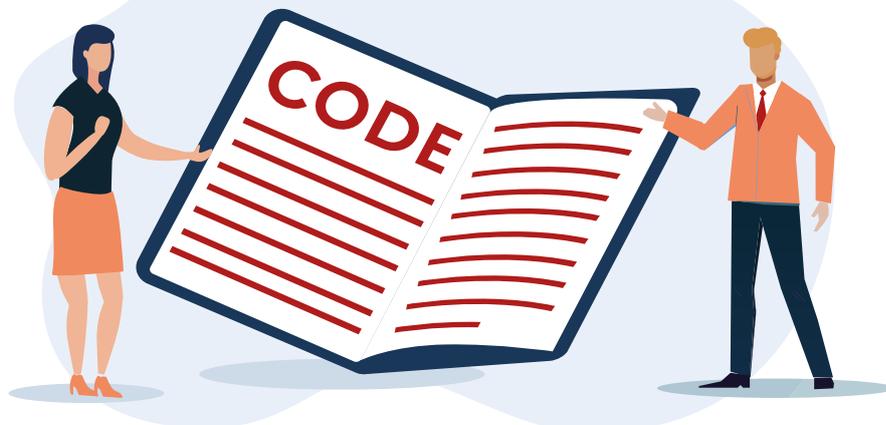
MESURES REMÈDES COMPLÉMENTAIRES	QUI EST EN CHARGE ?	QUEL DÉLAI ?
2. Rédiger une procédure d'attribution des places de finale sportive de façon à ce que seuls les clients validés puissent en bénéficier	Directeur commercial	Sous un mois
3. Former les commerciaux à cette procédure	Directeur commercial/responsable anticorruption en lien avec le cabinet extérieur de ressources humaines	Sous 3 mois puis à chaque nouvel arrivant
4. Sensibiliser tout le personnel aux risques de corruption	Dirigeant/responsable anticorruption	Sous 3 mois
5. Ajouter cet exemple dans les comportements à proscrire du code de conduite et dans les formations	Responsable des mesures anticorruption	À la prochaine mise à jour du code Sous un mois pour les formations



# FICHE 7

## LE CODE DE CONDUITE ANTICORRUPTION

Le code de conduite anticorruption est le document par lequel l'entreprise rappelle qu'elle ne tolère pas la corruption et qui décrit, suivant les risques détectés dans la cartographie, les comportements à proscrire.



Le code de conduite anticorruption doit permettre aux personnels de l'entreprise d'adopter le bon comportement et ainsi éviter à l'entreprise des situations qui lui seraient néfastes.



### ILLUSTRATION PRATIQUE

Depuis quelques années, une société spécialisée dans la fabrication de jouets est l'un des fournisseurs référencés de la centrale d'achats d'un grand groupe de distribution.

Une enquête interne réalisée par ce grand groupe a révélé qu'un salarié de la société avait offert un sac de maroquinerie de luxe, une caisse de grands crus et un voyage à l'île de la Réunion à l'un des responsables du référencement des fournisseurs du grand groupe.

Ces cadeaux étaient prohibés par le code de conduite du grand groupe, signé par tous ses fournisseurs. Suite à cette enquête, le grand groupe a décidé de mettre fin aux relations commerciales avec la société.

Le président de la société est consterné, il a perdu l'un de ses plus gros clients. La mise en place d'un code de conduite expliquant aux salariés pourquoi les cadeaux et invitations sont des situations à risques et ce qui n'est pas autorisé en termes de cadeaux aux clients lui aurait vraisemblablement permis d'éviter cette situation.

### À quoi sert-il ?

Le code de conduite permet de :

- **formaliser l'engagement des dirigeants** en faveur d'une tolérance zéro en matière de corruption,
- **décrire la politique anticorruption** de l'entreprise, les comportements à proscrire ainsi que les bons réflexes à adopter.

Il précise que des sanctions seront appliquées en cas de comportements contraires à ces dispositions.

Le code de conduite **s'applique à tous les personnels** de l'entreprise dont les stagiaires, intérimaires, personnels mis à disposition, etc.

Il est **opposable** aux personnels et est intégré au règlement intérieur. Il doit donc faire l'objet d'une présentation aux instances représentatives du personnel.

Pour les entreprises qui n'ont pas de règlement intérieur<sup>27</sup>, il est conseillé de rédiger un code de conduite et de prendre des dispositions pour le rendre opposable aux personnels.

<sup>27</sup> Voir l'article L. 1311-2 du Code du travail.



## FICHE 7

### LE CODE DE CONDUITE ANTICORRUPTION

Pour les entreprises ayant des filiales à l'étranger, le code de conduite s'applique dans le respect de la législation locale.

Le code de conduite anticorruption peut utilement **être communiqué aux partenaires** de l'entreprise (clients, intermédiaires, fournisseurs, etc.), le cas échéant, selon des modalités adaptées, dans l'objectif de protéger les éventuelles informations confidentielles qu'il contient.

#### Quand le rédiger ?

Le code de conduite anticorruption est rédigé, de préférence, **après avoir procédé à la cartographie des risques de corruption**. Cela permet d'illustrer le code de conduite avec des exemples de risques concrets et spécifiques à l'entreprise.

Il doit être régulièrement mis à jour, en lien avec l'évaluation de la cartographie des risques, et notamment en cas d'événement majeur affectant l'entreprise, telle qu'une acquisition d'une société ou le lancement d'un nouveau produit.

#### Qui le rédige ?

Il peut s'agir de la personne en charge des mesures anticorruption ou de toute autre personne ayant une bonne connaissance de l'entreprise et de ses risques de corruption.

La rédaction du code de conduite peut être confiée à un comité regroupant différentes fonctions (ressources humaines, juridique, métiers).

Il est recommandé au dirigeant de préfacier et de signer le code de conduite anticorruption afin de manifester son engagement et de rappeler que la corruption ne sera pas tolérée dans son entreprise.

#### Quel format doit-il avoir ?

Le code doit être compréhensible et accessible à tous les personnels de l'entreprise, quelles que soient leurs fonctions. Il est donc :

- rédigé en langue française et traduit, le cas échéant, pour les filiales opérant à l'étranger ;
- rédigé en termes simples, clairs et facilement compréhensibles de tous.

Afin d'être bien compris, il explique chaque comportement interdit par un exemple relatif aux activités de l'entreprise et selon un format adapté (texte, illustration, schéma, etc.).

Si l'entreprise souhaite intégrer le code de conduite anticorruption dans un document au périmètre plus large que la stricte lutte anticorruption (par exemple, une charte éthique), elle doit veiller à ce que le code représente une partie distincte et détachable.

#### Quel est son contenu ?

Il rappelle ce qu'est la corruption (voir fiche 1) et décrit ensuite les comportements attendus et à proscrire en ce qui concerne les risques de corruption identifiés dans la cartographie des risques.

Classiquement, on retrouve dans les codes de conduite les situations à risques suivantes :

- les cadeaux et invitations,
- les situations de conflits d'intérêts,
- les paiements de facilitation<sup>28</sup>, notamment si l'entreprise opère à l'étranger,
- les opérations de mécénat et sponsoring,
- le financement des partis politiques, etc.

<sup>28</sup> Le paiement de facilitation désigne le fait de rémunérer, directement ou indirectement, de façon induue, un agent public pour la réalisation de formalités administratives, qui devraient être obtenues par des voies légales normales.  
Attention : les paiements de facilitations sont interdits par la législation française et sont considérés comme des actes de corruption (à ce sujet, vous pouvez consulter le support pédagogique de l'AFA sur les paiements de facilitation).



## FICHE 7

## LE CODE DE CONDUITE ANTICORRUPTION

Il présente le dispositif d'alerte de l'entreprise et précise la manière de l'actionner.

Afin de faciliter sa compréhension par les personnels, le code de conduite illustre les différents comportements à éviter par des exemples opérationnels, adaptés à l'activité de l'entreprise.

Le code de conduite peut renvoyer à des procédures spécifiques pour ne pas alourdir sa rédaction et sa mise à jour. Par exemple, il peut indiquer que des cadeaux aux partenaires doivent faire l'objet d'une autorisation dépendant du montant du cadeau et de ses circonstances. Le code de conduite rappelle aux personnels qu'ils doivent en la matière se conformer à la procédure cadeaux et mentionne le lien leur permettant d'y accéder directement.

 **BONNES PRATIQUES**

- Diffuser le code de conduite aux personnels. Par exemple, le leur remettre dans leur livret d'accueil lors de leur intégration.
- Tracer et formaliser la diffusion du code de conduite et des procédures de conformité internes auprès des personnels. Par exemple, leur demander de rendre un document, une semaine après, signé et indiquant qu'ils en ont bien pris connaissance. En effet, la sanction d'un salarié au titre d'un manquement au code ou aux procédures de conformité internes est subordonnée à la démonstration de leur connaissance par ledit salarié.
- Indiquer, dans le code, la fonction de la personne à laquelle les personnels peuvent s'adresser en cas d'interrogations.
- Publier le code de conduite sur le site internet de l'entreprise (après protection du secret des affaires).
- Communiquer le code de conduite aux partenaires d'affaires (après protection du secret des affaires).
- Introduire une clause contractuelle exigeant des partenaires le respect du code de conduite.
- Organiser une relecture ou une validation du projet de code par les différentes fonctions qui auront la responsabilité de la mise en œuvre du code. Il peut aussi être utile de faire relire le projet de code par des personnels ayant moins de responsabilités dans le cadre notamment d'un groupe de travail afin de s'assurer qu'il est facilement compréhensible par des lecteurs non avertis.
- Afficher le code de conduite dans les locaux.

 **À ÉVITER**

- Copier coller un autre code de conduite : si le code de conduite anticorruption ne correspond pas aux activités exercées par l'entreprise, les personnels ne pourront pas s'y référer pour adopter les bons comportements.
- Rédiger le code de conduite avant de réaliser la cartographie des risques de l'entreprise.
- Avoir une politique cadeaux et invitations qui ne serait pas adaptée aux différentes situations à risques de l'entreprise, par exemple une politique qui n'évoquerait pas la relation avec les agents publics dans une entreprise qui soumissionnerait régulièrement à des appels d'offres publics.
- Ne pas sanctionner un salarié qui n'a pas respecté le code de conduite au motif de sa bonne performance professionnelle.



Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur le code de conduite. L'AFA a également publié un guide sur la politique cadeaux et invitations dans les entreprises.



# FICHE 8

## LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION

La sensibilisation et la formation permettent aux personnels de l'entreprise d'identifier les situations à risques, d'en mesurer les dangers pour eux-mêmes et pour l'entreprise et de comprendre comment s'en prémunir.



Un manque de sensibilisation ou de formation peut conduire les personnels de l'entreprise à adopter des comportements susceptibles de constituer des infractions.



### ILLUSTRATION PRATIQUE

La société française Engrains produit des engrais agricoles. En raison de fortes tensions sur certaines matières premières, les livraisons aux clients demandent de longs délais. La société conclut souvent des contrats de vente avec des entreprises se situant à l'international.

Dans le cadre de la conclusion d'un contrat de vente d'engrais avec une entreprise étrangère, M. Azote, un salarié de la société Engrains, se rend dans le pays concerné pour finaliser les termes du contrat. À l'occasion de son déplacement, le dirigeant de la société cliente, M. Phosphate, promet de prendre en CDD le fils de M. Azote qui souhaite travailler à l'étranger, à la condition d'être livré par M. Azote avant les autres clients de la société Engrains.

M. Azote hésite beaucoup : il sait qu'il ne doit pas accepter les sommes d'argent mais qu'en est-il d'un échange de services entre personnes sympathiques ? Peut-il refuser et risquer de faire perdre le contrat à sa société ?

S'il avait été correctement sensibilisé et formé, il adopterait plus rapidement le comportement adéquat.

### Qui doit être sensibilisé ou formé ?

On distingue, d'une part, les cadres et les personnels particulièrement exposés aux risques de corruption et, d'autre part, l'ensemble des personnels.

Les cadres et les personnels les plus exposés aux risques de corruption sont formés **en priorité**. Ils bénéficient d'une formation assez complète, adaptée à leurs métiers, leur permettant d'exercer leurs fonctions au quotidien sans risque. Si les cadres sont désignés par leur seul statut, les personnels les plus exposés sont identifiés à partir de la cartographie des risques. Ce sont souvent les commerciaux, les acheteurs, les comptables.

En complément, l'ensemble des personnels de l'entreprise peuvent être sensibilisés aux risques de corruption et à la politique anticorruption de l'entreprise. Il s'agit ici de leur communiquer une information leur permettant de comprendre les risques et de s'interroger sur certaines situations.



## FICHE 8

### LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION

#### Quand les personnels doivent-ils être sensibilisés ou formés ?

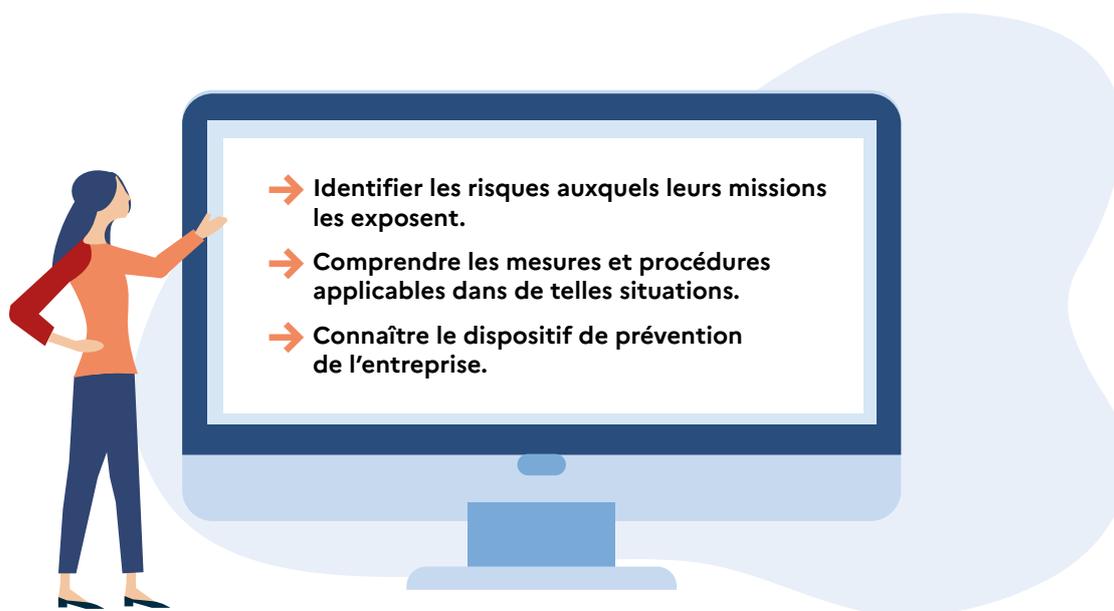
Les personnels de l'entreprise peuvent être sensibilisés ou formés (suivant le cas) dès la mise en place du dispositif anticorruption.

Dans l'idéal, ils sont sensibilisés ou formés (suivant le cas) rapidement après leur arrivée dans l'entreprise. Une action de sensibilisation ou de formation des personnels peut par ailleurs être conduite à l'occasion d'un changement de dirigeant ou lors de la survenance d'un événement particulier comme l'identification d'une nouvelle situation à risques.

#### Quel est le contenu de la sensibilisation et de la formation ?

La sensibilisation donne un cadre général. Elle peut traiter de la définition de la corruption, de ses enjeux, du code de conduite de l'entreprise et de ses exemples et du dispositif d'alerte.

La formation s'attache également à aider les cadres et les personnels les plus exposés à :



La formation peut être conçue en interne ou par un prestataire extérieur qui l'adapte aux besoins et aux spécificités de l'entreprise. Dans ce cas, il est important d'intégrer des mises en situations propres à son activité.

Il peut être utile de concevoir le contenu spécifique à l'entreprise (exemples, illustrations, etc.) après avoir réalisé la cartographie des risques et le code de conduite. Une première partie générique de formation peut être délivrée si la cartographie n'est pas encore finalisée et sera à compléter par la suite.



## FICHE 8

### LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION

#### EXEMPLE

Lors des formations, et notamment pour les personnels au contact avec des clients à l'étranger, la formation peut traiter du comportement à tenir en cas de sollicitation inappropriée par ces derniers ou l'un de leurs préposés (exemples : salariés, intermédiaires, etc.) :

- Indiquer la personne à contacter en cas de sollicitation ;
- Expliquer comment refuser la proposition en indiquant qu'elle est contraire au code de conduite de l'entreprise ;
- Mentionner qu'il est utile de conserver les traces de cet événement (dates des entretiens, personnes présentes, échanges écrits en interne et en externe, etc.), voire de rédiger une note dédiée ;
- Expliquer que l'entreprise peut ensuite :
  - alerter l'entreprise dont le préposé a fait cette proposition de manière officielle (courrier de la direction) ;
  - alerter les autorités locales ou les autorités françaises sur place (services consulaires, service économique, conseillers du commerce extérieur, bureau local de Business France, etc.) ou l'autorité judiciaire française (qui peut, selon les circonstances, avoir une compétence extraterritoriale en la matière) ;
  - alerter la fédération professionnelle du secteur, la chambre consulaire bilatérale si elle existe et les autres entreprises françaises implantées localement pour partager l'information et agir en commun.

Lorsqu'il existe, le responsable des mesures anticorruption peut élaborer le dispositif de formation ou constituer un appui précieux pour un prestataire extérieur. Le service des ressources humaines peut également jouer ce rôle.

#### Quel format adopter ?

Le format de la formation varie en fonction des risques identifiés, des moyens et des ressources que l'entreprise pourra y consacrer et du nombre de personnes à former.

Il peut s'agir par exemple de :

- formation en présentiel via des conférences, cours, ateliers, mises en situations, jeux de rôle, etc. ;
- e-formation.

Il est important que la formation soit assortie de questionnaires ou de tests de vérification des acquis.

Pour les plus petites entreprises, la sensibilisation des personnels les moins exposés peut passer par des discussions ouvertes et l'aménagement de temps d'échange sur le sujet avec les responsables.



**FICHE 8**

**LA SENSIBILISATION ET LA FORMATION**

 **BONNES PRATIQUES**

- Utiliser toutes les occasions de communication à destination de l'ensemble du personnel pour rappeler les principes du code de conduite et répondre aux questions des personnels.
- Former régulièrement les cadres et les personnels les plus exposés et vérifier qu'ils ont acquis les bons réflexes.
- Illustrer la formation et reprendre toute situation à risques constatée dans la cartographie des risques pour en faire un exemple dans le support de formation.
- Intégrer la formation anticorruption dans le plan de formation (qui constitue une modalité d'exécution du contrat de travail), si l'entreprise souhaite la rendre obligatoire.
- Rappeler à chaque session de formation le nom et les coordonnées de la personne en charge des mesures anticorruption, qui peut informer et orienter les personnels.
- Assurer un suivi de la formation, par exemple par le taux de couverture de la formation au regard du public visé et le nombre d'heures de formation.
- Impliquer pleinement les ressources humaines dans le processus de formation.
- Publier les différents supports de formation sur l'intranet (quand l'entreprise en dispose) ainsi que toute actualité sur le sujet de la prévention de la corruption dans l'entreprise (communication du dirigeant, mise à jour du dispositif, articles de presse concernant les risques dans le secteur d'activité, etc.).

 **À ÉVITER**

- Mettre un dispositif de formation en ligne sans se préoccuper de ce que les personnels ont compris et retenu.
- Ne pas tenir compte des missions spécifiques des personnels dans le dispositif de formation : former par exemple des acheteurs en leur parlant de situations clients ne leur permettra pas de se sentir concernés.
- Ne pas formaliser et conserver les justificatifs de présence des participants à chaque session de formation.

 Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur le dispositif de sensibilisation et de formation destiné aux cadres et personnels.



# FICHE 9

## L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DES PARTENAIRES



Afin de se protéger contre les risques de corruption, l'entreprise doit connaître les clients, fournisseurs et intermédiaires avec lesquels elle travaille et notamment leurs pratiques des affaires : cette démarche se nomme l'évaluation de l'intégrité des partenaires, c'est-à-dire des entreprises, organisations publiques ou personnes physiques extérieures avec lesquelles elle envisage d'entrer ou de rester en relation d'affaires.

Une entreprise peut être exposée à des risques en raison de certaines pratiques de ses partenaires, risques qui peuvent être évités en procédant à une évaluation de l'intégrité.



### ILLUSTRATION PRATIQUE

Une société fabrique des équipements de mise en rayon pour les supermarchés. Elle est bien implantée dans le sud de la France. Elle a moins de clients dans les régions du nord dans lesquelles elle travaille par le biais d'intermédiaires commerciaux. Par chance, un nouvel intermédiaire commercial contacte le directeur commercial de la société et lui indique que son beau-frère est responsable des achats d'un grand distributeur alimentaire. Le directeur commercial de la société accepte de payer une très forte commission à cet intermédiaire pour qu'il utilise sa relation personnelle et obtienne le marché de l'équipement des supermarchés du distributeur.

Quand les faits sont découverts, le dirigeant est consterné. Il n'a jamais rencontré ce nouvel intermédiaire commercial qui a contaminé la société par ses pratiques douteuses. Une évaluation préalable de l'intégrité de cet intermédiaire lui aurait pourtant permis d'éviter cette situation.

### Pourquoi procéder à l'évaluation de l'intégrité des partenaires ?

Les partenaires avec lesquels une entreprise est en relation peuvent l'exposer à des risques de corruption. Afin de se protéger contre ces risques, l'entreprise doit bien connaître ses partenaires commerciaux, et notamment leurs pratiques des affaires. Il s'agit d'apprécier leur intégrité. Cette démarche d'évaluation de l'intégrité des partenaires est une mesure essentielle du dispositif de prévention de la corruption. Elle vise à permettre à l'entreprise de décider d'entrer ou non en relation avec un partenaire, de poursuivre une relation ou d'y mettre un terme au regard des risques de corruption qu'il pourrait présenter.

### Qui définit la procédure d'évaluation de l'intégrité des partenaires ?

La personne en charge des mesures anticorruption définit la procédure d'évaluation en collaboration avec les autres services de l'entreprise le cas échéant<sup>29</sup> (voir fiche 5). Mais, cette procédure d'évaluation au quotidien est appliquée aussi par les personnes en contact avec les partenaires (commerciaux, acheteurs par exemple) qui doivent y être formés.

<sup>29</sup> Selon la définition de l'OCDE, les intermédiaires regroupent notamment les agents, représentants commerciaux, consultants ou sociétés de conseil, distributeurs, revendeurs, sous-traitants, franchisés, co-entrepreneurs et autres partenaires commerciaux.



## FICHE 9

### L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DES PARTENAIRES

Le dirigeant a un rôle important à jouer dans cette phase :

- en soutenant la démarche d'évaluation ;
- en donnant les moyens nécessaires à la mise en place des mesures (par exemple, en faisant appel à des prestataires pour la mise en place d'une base partenaires, que l'entreprise gèrera elle-même par la suite) ;
- en décidant des suites à donner aux cas les plus risqués.

### Quels sont les partenaires à évaluer ?

Dans l'idéal, il s'agit de toute structure ou personne avec laquelle l'entreprise est en relation et qui peut l'exposer à des risques de corruption.

Exemples : des clients, des fournisseurs et des intermédiaires mais également des bénéficiaires de dons ou de mécénat, des entreprises dont l'acquisition est envisagée ou de partenaires d'affaires (par exemple, partenaire de joint-venture ou de groupement).

### Comment déployer une procédure d'évaluation de l'intégrité des partenaires ?

#### 1 RECENSER SES PARTENAIRES

Il est conseillé à l'entreprise de recenser tous les partenaires avec lesquels elle est en relation, ainsi que ceux avec qui elle prévoit de travailler. Ce recensement peut se faire en interrogeant les commerciaux pour les prospects et les personnes en charge des achats pour les potentiels fournisseurs mais aussi à partir d'une base de données existante (par exemple, la base comptable) dont les informations seront à recouper avec celles obtenues lors des échanges portant sur la cartographie des risques.

#### 2 CLASSER SES PARTENAIRES PAR GROUPES SELON LEUR PROFIL DE RISQUE POUR DÉTERMINER LE NIVEAU D'ÉVALUATION À METTRE EN ŒUVRE

Il est recommandé à l'entreprise de classer ses partenaires par groupes homogènes selon leur profil de risque (pas ou peu risqué/moyennement risqué/très risqué) en se fondant sur la cartographie des risques. Cette estimation peut se fonder par exemple sur :

- **le degré de risque de l'activité** : l'entreprise peut sur ce point se reporter aux secteurs d'activité<sup>30</sup> à risques répertoriés par l'OCDE dans son rapport sur la corruption transnationale en 2014 qui met ainsi en évidence le poids important de quelques secteurs d'activité dans ces affaires ;
- **la nature du partenaire** : par exemple, les partenaires auxquels l'entreprise peut avoir recours pour obtenir des contrats, autorisations ou licences ou qu'elle rémunère sous la forme d'une commission au résultat (intermédiaires commerciaux, distributeurs, etc.) ;
- **le cas échéant, le pays d'exercice de l'activité** : les pays ne présentent pas tous la même maturité dans la lutte anticorruption. L'entreprise peut utilement se référer à des classements réalisés par des ONG comme par exemple l'Indice de perception de la corruption publié par Transparency International.

Le niveau de risque estimé sur les groupes détermine la profondeur de l'évaluation de l'intégrité à effectuer :

- **pour un groupe de partenaires pas ou peu risqué**, l'entreprise peut faire le choix de ne pas faire d'évaluation particulière ou bien une évaluation simplifiée ;
- **pour un groupe de partenaires moyennement risqué**, l'entreprise peut décider d'effectuer une évaluation un peu plus poussée ;
- **pour un groupe de partenaires fortement risqué**, il est recommandé à l'entreprise de conduire une évaluation la plus complète possible.

<sup>30</sup> Les acteurs économiques appartiennent en effet à des secteurs d'activité inégalement exposés aux risques de corruption : le rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale de 2014 met ainsi en évidence le poids important de quelques secteurs d'activité dans ces affaires. Les secteurs de l'extraction, de la construction, du transport et de l'entreposage, ainsi que celui de l'information et de la communication représenteraient 59 % des affaires étudiées.

**FICHE 9**  
L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DES PARTENAIRES

 **EXEMPLE DE MATRICE D'ESTIMATION DU RISQUE PAR GROUPE DE PARTENAIRES**

Les éléments mentionnés **en rouge** dans le tableau représentent des facteurs de risque de corruption.

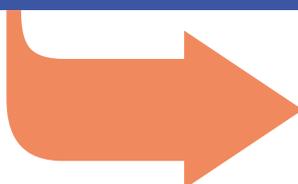
NATURE DU PARTENAIRE	PAYS	ACTIVITÉ	ESTIMATION DU RISQUE	FORMAT DE L'ÉVALUATION DES PARTENAIRES DE CE GROUPE
<b>Intermédiaires commerciaux</b>	Indifférent	Indifférent	Fort	Évaluation complète
Fournisseurs	Danemark	Fourniture de mobilier de bureau	Faible	Pas d'évaluation
Fournisseurs	<b>Russie</b>	Fourniture de mobilier de bureau	Moyen	Évaluation intermédiaire
Fournisseurs	<b>Inde</b>	<b>Extraction</b>	Fort	Évaluation complète
Clients	Allemagne	<b>Construction</b>	Moyen	Évaluation intermédiaire
Clients	<b>Colombie</b>	<b>Transports</b>	Fort	Évaluation complète

Dans cette étape, si l'entreprise ne dispose pas des moyens humains ou financiers nécessaires pour procéder à l'évaluation de tous ses partenaires en même temps, elle peut faire le choix de procéder en deux temps :

 **DANS UN PREMIER TEMPS**

Afin d'étaler dans le temps la charge de travail que représente l'évaluation initiale des partenaires avec lesquels l'entreprise est déjà en relation, elle peut décider de privilégier l'évaluation de ses clients et fournisseurs stratégiques (par exemple, les gros clients ou les fournisseurs essentiels à la production et peu facilement substituables).

Tous les intermédiaires commerciaux, qui peuvent présenter des risques importants, font partie de ce premier volet d'évaluation.



 **DANS UN SECOND TEMPS**

Compléter par les autres clients et fournisseurs considérés comme risqués, et les autres partenaires avec lesquels l'entreprise est en relation.



**FICHE 9**

**L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DES PARTENAIRES**

**3 RASSEMBLER LES INFORMATIONS PERTINENTES POUR ÉVALUER**

Pour les groupes de partenaires nécessitant une évaluation de leur intégrité, l'entreprise rassemble les informations nécessaires visant à estimer leur niveau de risque.

Ces informations concernent notamment :

- l'identité de l'entreprise et de ses actionnaires ;
- d'éventuelles condamnations ou poursuites judiciaires pour corruption ;
- des informations sur le dispositif de prévention de la corruption mis en place par le partenaire ;
- d'éventuelles interactions avec le secteur public et la présence éventuelle d'une PPE ou d'un de ses proches.

Elles peuvent provenir :

- de déclarations du partenaire faites sur la base d'un questionnaire envoyé par l'entreprise ;
- de recherches en sources ouvertes (internet, presse, registres accessibles) ;
- de données fournies par des sociétés spécialisées (bases de données payantes).



**4 ÉVALUER L'INTÉGRITÉ DU PARTENAIRE**

Cette évaluation est conduite sur la base des informations collectées concernant le partenaire, de la diligence du partenaire à fournir ces informations mais également des caractéristiques de la relation de l'entreprise avec le partenaire.

À titre d'exemples, les éléments ci-contre, qui portent sur la nature et l'objet de la relation avec le partenaire, peuvent, lorsqu'ils ressortent de l'évaluation d'un partenaire, amener l'entreprise à le considérer comme pouvant l'exposer à un risque fort de corruption.

**5 QUELLE CONCLUSION TIRER DE L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DU PARTENAIRE ?**

Sur la base de l'évaluation du niveau de risque, l'entreprise décide :

- d'approuver la relation – avec ou sans mesures de vigilance renforcée ;
- de mettre un terme à la relation ou de ne pas l'engager ;
- de reporter la prise de décision (pour cause d'évaluations complémentaires, par exemple).

Le processus d'évaluation est reconduit de manière périodique car l'environnement de la relation avec le partenaire peut évoluer et il est utile de fixer la fréquence de revue en fonction du profil de risque du partenaire dès l'entrée en relation.

## FICHE 9 L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DES PARTENAIRES

### FOCUS

Les personnes à l'origine de la décision ainsi que les modalités de prise de décision sont clairement identifiées dans l'entreprise. Pour un groupe de partenaires peu ou pas risqué, si l'évaluation ne montre pas de signaux d'alerte, les personnels opérationnels (exemple: acheteur ou commercial) peuvent être autorisés à approuver la relation. Dans les cas plus sensibles, il est recommandé de faire intervenir, si elle existe, la personne désignée responsable des mesures anticorruption au sein de l'entreprise voire de solliciter l'avis de l'instance dirigeante.

L'absence de facteurs de risques ne garantit pas que la relation avec le partenaire soit absolument dénuée de risque.

À l'inverse, l'identification de facteurs de risques n'interdit pas la relation, mais doit conduire l'entreprise à prendre les mesures de vigilance appropriées pendant la relation.

Si un client est estimé « risqué » mais que l'entreprise décide de poursuivre sa relation avec lui, il est recommandé qu'elle mette en place des mesures internes permettant d'encadrer davantage la relation, avec par exemple :

- aucun rendez-vous de négociation avec un seul commercial ;
- une double signature du contrat ;
- un contrôle renforcé de ce client aux différentes étapes, allant du devis à la facturation (y compris frais d'invitation).

### BONNES PRATIQUES

- Établir un schéma représentant les différentes étapes de la démarche d'évaluation de l'intégrité des partenaires et décrivant le rôle de chacun dans ces étapes (logigramme) afin que chacun comprenne bien ce qu'il a à faire.
- Insérer des clauses contractuelles prévoyant la rupture ou le non-renouvellement de la relation d'affaires si des faits de corruption surviennent ou en cas de non-respect de la politique communiquée ou des principes et valeurs de l'entreprise selon le cas.
- Mettre en place des mesures qui permettent de vérifier l'accomplissement réel des prestations fournisseurs avant le déclenchement du paiement. Séparer les tâches entre la personne qui contrôle la réalisation de la prestation et celle qui décide du paiement.
- Communiquer le code de conduite (voir fiche 7) de l'entreprise aux partenaires, le cas échéant, selon des modalités adaptées afin de protéger les éventuelles informations confidentielles qu'il contient.
- Réaliser les évaluations des nouveaux partenaires le plus en amont possible de la date souhaitée pour le début de la relation.

### À ÉVITER

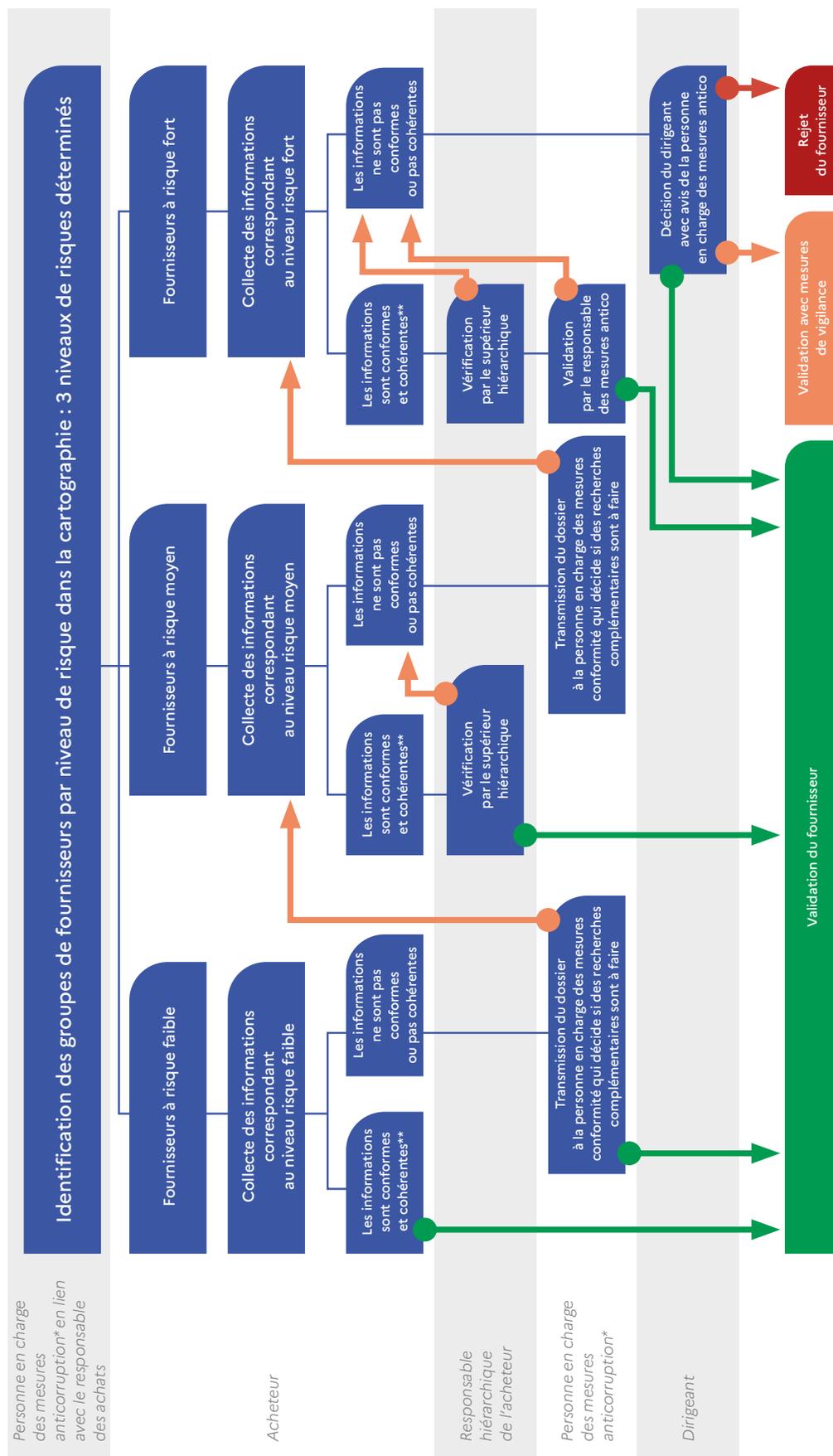
- Évaluer seulement les nouveaux partenaires. Au moment de la mise en place de l'évaluation des partenaires, il faut aussi évaluer les partenaires en cours de relation avec votre entreprise, en particulier ceux de « longue date » car ils peuvent se révéler risqués.
- Détruire les dossiers d'évaluation des partenaires dès la relation contractuelle achevée. Ces dossiers doivent être conservés 5 ans après la cessation de la relation. Dans l'hypothèse d'une enquête par une autorité judiciaire (française ou étrangère), cela vous permettra notamment de démontrer que votre entreprise avait pris toutes les précautions nécessaires.
- Ne pas évaluer le donneur d'ordre avec lequel votre entreprise travaille depuis très longtemps et qui représente une part significative de son chiffre d'affaires.
- Réaliser les évaluations des partenaires sans prendre en compte la protection des données personnelles : cette collecte de données est en effet soumise aux règles du RGPD.

 Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur l'évaluation de l'intégrité des partenaires.

**FICHE 9**

**L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DES PARTENAIRES**

**Exemple de logigramme pour l'évaluation de l'intégrité des fournisseurs**



\* Dans les plus petites entreprises, la personne en charge de ces mesures peut être le dirigeant lui-même.

\*\* L'obtention de la totalité des informations demandées peut nécessiter une relance et des contacts entre l'acheteur et le fournisseur.

Exemple de conformité des informations : le compte bancaire du fournisseur n'est pas situé dans un paradis fiscal conformément aux procédures de l'entreprise – Exemple de cohérence : le nom de la pièce d'identité du dirigeant est le même que celui du Kbis.



# FICHE 10

## LE DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE



Le dispositif d'alerte interne<sup>31</sup> permet à l'entreprise de recueillir des signalements de comportements contraires au code de conduite anticorruption et qui pourraient être révélateurs de faits de corruption. Ce dispositif est capital car il est une source d'information pour le dirigeant sur des situations à risques. Il peut ainsi les faire cesser et améliorer les mesures anticorruption.

Le dispositif d'alerte interne doit permettre de faire remonter, en toute sécurité et confidentialité, les comportements ou les situations qui présenteraient un risque pour l'entreprise.



### ILLUSTRATION PRATIQUE

Monsieur X travaille en tant que responsable des achats pour une entreprise de production et de fourniture d'énergie. Son entreprise fait un appel d'offres pour un marché de maintenance de ses centrales électriques.

Dans le cadre de cet appel d'offres, le président d'une société répond. Pour mettre toutes les chances de son côté, il rencontre Monsieur X au cours d'un déjeuner dans un restaurant étoilé et lui offre une montre de luxe.

Mme Y est assistante au sein de la direction des achats de l'entreprise d'énergie. Elle a eu connaissance de cette invitation et de ce cadeau qui lui semblent contraires aux principes édictés par le code de conduite anticorruption de son entreprise. Elle aimerait alerter son entreprise mais elle ne connaît pas bien la démarche à suivre : elle sait qu'elle peut signaler un comportement contraire à la loi mais elle ne sait pas si cette situation relève de ce cadre. De plus, elle ne sait pas à qui signaler le comportement de son supérieur hiérarchique. Elle craint également de perdre son emploi à la suite de cette démarche.

Si son entreprise avait mis en place un dispositif d'alerte interne anticorruption, Mme Y aurait su quelle procédure suivre et aurait pu signaler, en toute sécurité et confidentialité, ce comportement contraire au code de conduite et susceptible de constituer un cas de corruption. Le dirigeant et la personne en charge des mesures anticorruption auraient pu agir pour faire cesser cette situation à risques et protéger l'entreprise.

### Dispositif d'alerte interne : est-ce obligatoire ?

La mise en place d'un dispositif d'alerte interne permettant de recueillir des signalements de comportements contraires au code de conduite anticorruption n'est pas obligatoire pour les PME et petites ETI. Pour autant, ce dispositif est un élément essentiel pour la prévention de la corruption.

Pour le mettre en place, ces entreprises peuvent capitaliser sur les outils existants, notamment la procédure de recueil et de traitement des alertes éthiques imposée par l'article 8 de la loi Sapin II aux entreprises d'au moins 50 salariés.

Si l'entreprise compte moins de 50 salariés, ce dispositif n'est pas obligatoire mais reste très utile.

<sup>31</sup> La directive européenne (UE) 2019/1937 du 23 octobre 2019 doit être transposée en France avant la fin de l'année 2021. Une mise à jour de cette fiche sera, le cas échéant, effectuée quand la loi de transposition sera promulguée.



## FICHE 10

### LE DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE

#### À qui le dispositif d'alerte est-il ouvert ?

Il doit être accessible aux personnels et aux collaborateurs extérieurs ou occasionnels (personnels intérimaires, stagiaires, prestataires de service, salariés des entreprises sous-traitantes, etc.).

Il peut être utile d'ouvrir le dispositif d'alerte aux partenaires de l'entreprise également et, dans ce cas, de les informer de cette possibilité ainsi que des modalités d'accès à ce dispositif.

#### Comment mettre en place un dispositif d'alerte ?

Une procédure formalisée d'alerte interne doit être établie. Elle inclut les informations suivantes :

- les différentes étapes à suivre pour réaliser un signalement ;
- les différents canaux accessibles pour émettre une alerte (adresse électronique dédiée, courrier, etc.). Ces canaux doivent être facilement accessibles au personnel. La procédure doit définir les modalités de transmission des documents à l'appui du signalement ;
- l'identité de la personne en charge de recueillir les signalements au sein de l'entreprise ;
- l'indication des modalités selon lesquelles l'émetteur du signalement sera informé de sa réception et du délai nécessaire à l'analyse de sa recevabilité (accuser réception d'un signalement et juger que le signalement est suffisamment sérieux pour être pris en compte ne sont pas la même chose) ;
- l'indication des modalités selon lesquelles l'émetteur du signalement, et éventuellement les personnes visées par le signalement, seront informés de la clôture du signalement ;
- l'indication des dispositions prises pour garantir la confidentialité de l'alerte. Cette confidentialité concerne l'identité de l'émetteur du signalement, mais aussi les faits signalés et les personnes visées ;
- l'indication des conditions nécessaires pour que l'émetteur du signalement bénéficie du statut protecteur de « lanceur d'alerte ». Indiquez quelle est cette protection ;
- l'indication des mesures prises pour le respect de la protection des données personnelles.

Les alertes peuvent être lancées de manière anonyme. Le dispositif doit permettre une poursuite des échanges avec l'auteur de l'alerte tout en lui conservant le bénéfice de l'anonymat (il est par exemple envisageable de lui demander de fournir une adresse électronique qui ne permette pas son identification ou l'adresse d'une boîte postale).

#### Qui fait quoi ?

La confidentialité étant une condition essentielle de l'efficacité de l'alerte, toutes les personnes qui vont intervenir dans le traitement de l'alerte doivent être soumises à des obligations de confidentialité renforcées, tant sur l'identité de l'auteur et celle de la personne visée que sur les informations recueillies.

L'article 9 de la loi Sapin II prévoit que la violation de la confidentialité du signalement est punie de 2 ans de prison et d'une amende de 30 000 euros.

La personne en charge de traiter les alertes peut être dénommée « référent alerte ». La procédure peut prévoir une solution alternative si le référent alerte est lui-même la personne ciblée par l'alerte.

Le dirigeant est tenu informé des alertes les plus sensibles.

La gestion du dispositif d'alerte peut être réalisée au sein de l'entreprise ou sous-traitée, sous réserve que le sous-traitant dispose des compétences nécessaires au bon traitement des alertes et des moyens permettant d'en préserver la confidentialité.

## FICHE 10 LE DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE

### La protection du lanceur d'alerte

Une personne qui émet un signalement peut bénéficier d'un régime de protection spécifique selon l'article 6 de la loi Sapin II. Les conditions pour en bénéficier sont précisées dans la loi et commentées dans le guide « Orientation et protection des lanceurs d'alerte » du Défenseur des droits. Pour encourager l'utilisation du dispositif, il est recommandé au dirigeant de prévoir une communication spécifique sur la protection du lanceur d'alerte.

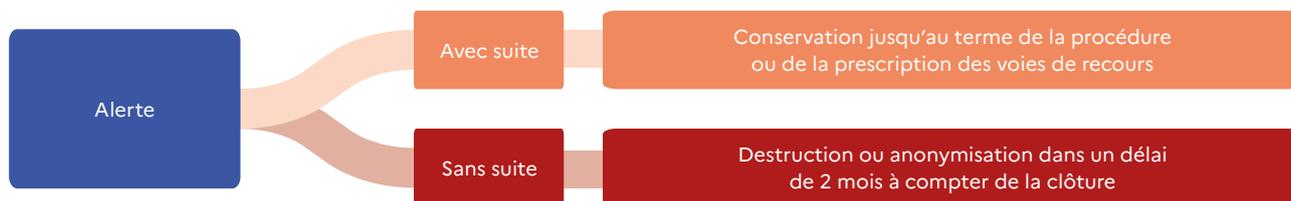
### Protection des données personnelles ?

Gérer un dispositif d'alerte aboutit à collecter et traiter des données personnelles. Les entreprises mettant en place un tel dispositif d'alerte doivent s'assurer de sa conformité aux dispositions du Règlement général sur la protection des données (RGPD) ainsi qu'à celles de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés dite « loi Informatique et Libertés ».

Il est donc nécessaire pour l'entreprise de réaliser une analyse d'impact (au sens du RGPD).

### Combien de temps conserve-t-on les données personnelles des dossiers d'alerte ?

La réglementation de protection des données personnelles fixe des contraintes en matière de durée de conservation de ces données. Sauf disposition légale ou réglementaire contraire, la durée de conservation et d'archivage des données personnelles relatives à une alerte varie selon les suites<sup>32</sup> qui y sont réservées :



#### POUR EN SAVOIR PLUS

La CNIL a publié :

- un référentiel relatif aux traitements de données à caractère personnel destinés à la mise en œuvre d'un dispositif d'alertes professionnelles ;
- une « check-list pour les TPE/PME : Respecter la vie privée, par où commencer ? » ;
- un « guide pratique de sensibilisation au RGPD pour les PME ».

#### → Le traitement de l'alerte et l'enquête interne

Si l'alerte nécessite l'ouverture d'une enquête en interne, celle-ci doit être réalisée par des personnes qualifiées (en interne ou par des sociétés de conseil adaptées) et se faire dans le respect du droit social et des droits de la personne (notamment du droit au respect de la vie privée).

<sup>32</sup> L'expression « suites » désigne toute décision prise par l'organisme pour tirer des conséquences de l'alerte. Il peut s'agir de l'adoption ou de la modification des règles internes (règlement interne, charte éthique, etc.) de l'entreprise, d'une réorganisation des opérations ou des services de l'entreprise, du prononcé d'une sanction ou de la mise en œuvre d'une action en justice (Note (4) des Recommandations de l'AFA).



## FICHE 10 LE DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE

### → Communication au sujet du dispositif d'alerte

L'entreprise informe ses personnels de l'existence du dispositif d'alerte et de son fonctionnement, notamment par :

- la présentation du dispositif d'alerte dans le code de conduite ;
- la diffusion de la procédure d'alerte interne à l'ensemble des personnels par tous moyens (courrier de la direction, affichage, site intranet, remise en main propre, etc.) permettant de s'assurer que chaque personne concernée en a connaissance et y a accès ;
- la présentation du dispositif d'alerte dans le cadre des actions de sensibilisation de l'ensemble des personnels et la formation des cadres et des personnels les plus exposés au risque de corruption. Il peut être utile de prévoir une formation des supérieurs hiérarchiques qui doivent pouvoir orienter et conseiller leurs collaborateurs ;
- la formation des personnels amenés à recueillir, gérer et traiter les alertes, notamment sur les obligations de confidentialité.

### ✓ BONNES PRATIQUES

- Faire signer à toutes les personnes qui vont intervenir dans le traitement des alertes un engagement de confidentialité formalisé et très strict.
- Intégrer la procédure d'alerte dans les documents remis à l'accueil des nouveaux personnels de l'entreprise.
- Informer et consulter préalablement le comité social et économique de l'entreprise avant la mise en place du dispositif d'alerte interne.

### ✗ À ÉVITER

- Ne pas se préoccuper de la protection de la confidentialité des données, notamment dans les systèmes informatiques.

 Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur le dispositif d'alerte interne.



# FICHE 11

## LE CONTRÔLE INTERNE ET LES MESURES ANTICORRUPTION



Le contrôle interne recouvre l'ensemble des mécanismes mis en œuvre dans une entreprise pour s'assurer que qu'elle réalise pour atteindre les objectifs opérationnels fixés par le dirigeant sont conduites dans le respect de ses procédures.

Un contrôle interne trop faible peut exposer l'entreprise à de nombreux risques dont celui de corruption.



### ILLUSTRATION PRATIQUE

L'assistant du directeur d'une entreprise de logistique est en charge de commander et de réceptionner des fournitures diverses. Il soumet les factures au directeur qui est très occupé par la gestion de ses entrepôts et de ses clients et qui fait le chèque de paiement sans autre forme de vérification.

La sœur de cet assistant dirige une entreprise de fourniture de films plastiques pour palettes. Elle émet des factures adressées à l'entreprise de l'assistant qui correspondent au double des quantités de marchandises réellement livrées. La sœur fait profiter ensuite son frère du gain indûment réalisé.

Des sommes importantes sortent de l'entreprise sans que le dirigeant en soit conscient. S'il avait mis en place un contrôle interne plus efficace, en appliquant le principe de séparation des tâches, notamment sur la gestion des stocks, il aurait été alerté par cette surfacturation.

### Des règles importantes pour un contrôle interne efficace

Un contrôle interne efficace s'appuie sur les principes suivants :

→ La séparation des fonctions.

Dans l'exemple évoqué plus haut, il aurait été utile de confier la passation de la commande, sa réception et son paiement à trois personnes différentes. Par exemple :

- commande passée par l'assistant du directeur ;
- marchandise réceptionnée par le magasinier de l'entrepôt ;
- paiement déclenché par le comptable.

De façon plus générale, sur les processus achat ou vente, les opérations suivantes devraient être confiées à des personnes différentes :

- renseignement et modification des données permanentes concernant des clients ou des fournisseurs ;
- commande ;
- réception-livraison ;
- comptabilisation ;
- encaissement-règlement ;
- écritures d'inventaire (émission d'avoirs, passage en pertes irrécouvrables, écritures manuelles d'ajustements de créances-dettes) ;



## FICHE 11

### LE CONTRÔLE INTERNE ET LES MESURES ANTICORRUPTION

- Des procédures formalisées et portées à la connaissance des personnels concernés.
- Des points de contrôle intégrés dans ces procédures et suffisants pour assurer que le traitement d'un processus dans l'entreprise se fasse correctement.

Dans l'exemple cité plus haut, il aurait été utile que la correspondance entre les bons de commande, les bons de réception de la marchandise et les factures du fournisseur soit contrôlée avant le règlement de ce dernier.

- Un contrôle régulier sur l'application réelle des procédures. Ce contrôle peut se faire en 3 étapes :

- Un contrôle permanent de l'application des procédures (dit de niveau 1) qui se fait avant la réalisation d'une opération.

Par exemple, le magasinier de l'entrepôt est en charge de vérifier la correspondance des quantités réceptionnées avec la commande passée. Il doit formaliser cette vérification par sa signature sur le bon de réception et classer tous les bons dans un endroit dédié. Un bon de réception sur dix doit être contresigné par le responsable de l'entrepôt avant remise au fournisseur. Il contrôle que le magasinier a bien effectué ses opérations de vérification.

- Un contrôle régulier (dit de niveau 2) qui permet de vérifier que les contrôles de niveau 1 sont bien réalisés et se fait a posteriori. La personne qui effectue ce contrôle doit être différente de celle qui effectue le contrôle quotidien de l'application des procédures (dit de niveau 1).

Par exemple, le responsable de l'entrepôt vérifie une fois par semaine un échantillon de livraisons reçues et s'assure que les bons de réception sont existants et dûment signés par les magasiniers.

- Un contrôle plus global (dit de niveau 3) qui se fait après la réalisation d'une opération et qui vise à s'assurer que les deux premiers niveaux de contrôle sont réalisés et que les procédures concernées permettent de traiter les processus de l'entreprise suivant les règles édictées par le dirigeant et en protégeant le patrimoine de l'entreprise. Ces contrôles sont réalisés par un service indépendant (audit interne dans les entreprises qui en disposent) ou par des conseils extérieurs (experts-comptables, commissaires aux comptes).

Dans notre exemple, l'expert-comptable de la société peut examiner la procédure d'achat de l'entreprise afin de vérifier si elle est suffisamment sécurisée.

- Tout dysfonctionnement ou faiblesse détecté est corrigé par une mise à jour des procédures ou de l'organisation.

#### FOCUS

Dans les entreprises de petite taille, il est parfois difficile de mettre en place la séparation des fonctions ou les trois niveaux de contrôle évoqués précédemment. Il est utile dans ces cas-là :

- que le dirigeant compense cette difficulté en s'assurant de maîtriser lui-même les différents points de contrôle des opérations réalisées par l'entreprise ;
- que le dirigeant s'appuie ponctuellement sur les conseils de professionnels comme les experts-comptables ou commissaires aux comptes pour améliorer le contrôle interne.



**FICHE 11**

**LE CONTRÔLE INTERNE ET LES MESURES ANTICORRUPTION**

**Qui fait quoi dans le contrôle interne ?**

Le dirigeant :

- se préoccupe de la mise en place de procédures formalisées même si son tempérament ne le porte pas vers l'application de procédures ou qu'il estime ne pas avoir suffisamment de temps à consacrer à « l'administratif » ;
- applique les règles, les procédures et les comportements attendus car son attitude a valeur d'exemple pour les salariés de son entreprise ;
- met en œuvre les recommandations faites par son expert-comptable ou son commissaire aux comptes pour améliorer le contrôle interne ;
- s'assure que les dysfonctionnements constatés ont conduit à mettre à jour les procédures pour éviter qu'ils ne se reproduisent.

Les personnels appliquent les procédures et notamment les points de contrôle prévus dans ces procédures. De plus en plus, des contrôles automatiques intégrés au système informatique sont mis en place et renforcent l'efficacité du dispositif. L'expert-comptable ou le commissaire aux comptes organise régulièrement, dans le cadre de ses missions, des évaluations des risques encourus par l'entreprise et de la solidité des procédures de contrôle interne mises en place pour y faire face. Il fait des recommandations pour les améliorer.

**Contrôle interne et mesures anticorruption**

Comme toutes les procédures de l'entreprise, les mesures anticorruption sont soumises à des points de contrôle interne et leur application est vérifiée par les trois niveaux de contrôle mentionnés plus haut.

Par exemple, concernant le code de conduite et sa diffusion :

<b>PROCÉDURE</b>	Le responsable RH remet le code de conduite à tous les nouveaux arrivants qui signent un document attestant qu'ils en ont bien pris connaissance.
<b>NIVEAU DE CONTRÔLE 1</b>	Chaque responsable hiérarchique s'assure que les nouveaux membres de l'équipe ont bien reçu ce code et ont bien signé le document de remise.
<b>NIVEAU DE CONTRÔLE 2</b>	La personne en charge des mesures anticorruption regarde une fois par trimestre les documents de remise archivés et vérifie qu'ils sont tous signés et qu'ils correspondent à la liste des nouveaux entrants.
<b>NIVEAU DE CONTRÔLE 3</b>	Quand l'entreprise dispose d'un service d'audit interne ou d'un auditeur externe (comme son commissaire aux comptes), ce dernier procède à une analyse critique du contenu du code au regard des scénarios identifiés dans la cartographie des risques de corruption.

Le déploiement et le suivi du dispositif anticorruption peuvent être assortis d'indicateurs simples comme les dates de validation des différentes versions de cartographie par le dirigeant, le nombre de partenaires évalués dans l'année, le nombre d'alertes anticorruption traitées, le nombre de collaborateurs formés, etc.



## FICHE 11

### LE CONTRÔLE INTERNE ET LES MESURES ANTICORRUPTION

#### ✓ BONNES PRATIQUES

- Diffuser et faire signer aux partenaires, notamment aux fournisseurs, le code de conduite anticorruption (ou une version adaptée de ce code) et vérifier la signature de celui-ci.
- Expliquer au personnel pourquoi le contrôle interne est important afin qu'il s'approprie les points de contrôle des procédures et ne le considère pas comme une tâche administrative inutile.
- Formaliser la procédure de contrôle en indiquant la fréquence, les modalités des contrôles, les personnes responsables et les modalités de transmission des résultats au dirigeant.
- Associer les personnels à l'élaboration des points de contrôle interne pour éviter de les cantonner dans un rôle d'exécution qui pourrait les pousser à ne pas s'approprier la réalisation des contrôles.
- Conserver la trace des contrôles effectués.
- Travailler sur l'efficacité du système d'information car il est constitutif du contrôle interne et contribue à sa solidité : par exemple, s'assurer que la gestion des accès au système informatique est sécurisée et que le système informatique n'est accessible qu'aux personnes dont la fonction le justifie, organiser des contrôles réguliers des modifications apportées comme les créations de tiers pouvant bénéficier de paiements de la part de la société.

#### ✗ À ÉVITER

- Penser qu'une petite entreprise est moins exposée aux risques qu'une grande et n'a donc pas besoin de contrôle interne.
- Considérer pour un dirigeant que la formalisation des procédures est une perte de temps ou déconsidérer en paroles ou en actes les procédures en place dans l'entreprise.

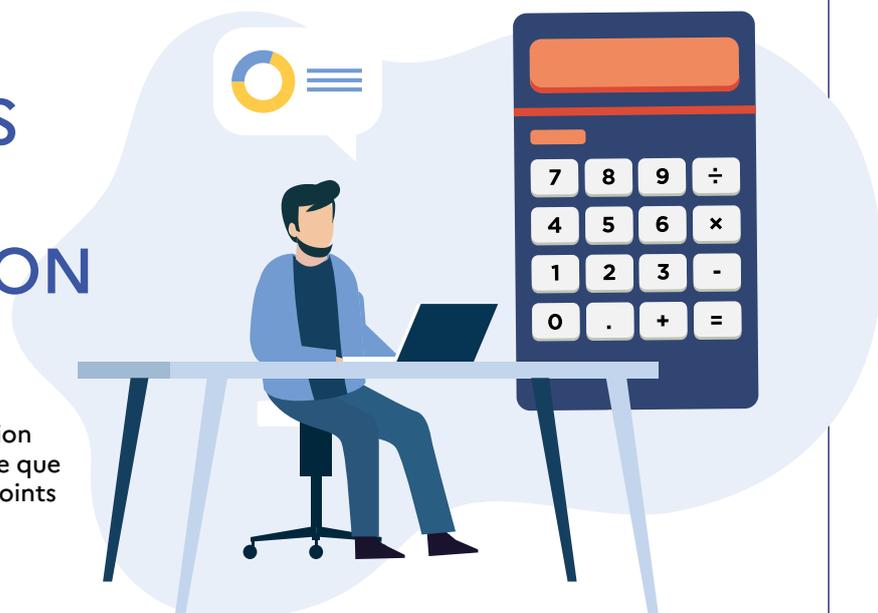


Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur le contrôle interne.



# FICHE 12

## LES CONTRÔLES COMPTABLES ANTICORRUPTION



Une comptabilité rigoureusement tenue est un préalable indispensable à la prévention de la corruption. En complément, il est utile que le dirigeant s'assure du renforcement des points de contrôles comptables sur les situations à risques que son entreprise a identifiées en réalisant sa cartographie.

L'entreprise peut, si nécessaire, compléter ses contrôles comptables actuels par des contrôles spécifiques anticorruption et éviter la commission de faits de corruption par ses personnels.



### ILLUSTRATION PRATIQUE

La société X existe depuis de nombreuses années, ses procédures comptables sont formalisées et elle établit ses comptes dans le respect des normes en vigueur.

La société a lancé début janvier un nouveau produit qui a beaucoup de succès et embauché une équipe commerciale supplémentaire. Un des nouveaux commerciaux a demandé plusieurs fois des avances sur frais pour couvrir ses frais de prospection. La comptable a procédé aux dites avances sans difficulté : les avances sont contrôlées classiquement au 30 juin et au 31 décembre dans la procédure habituelle de l'entreprise. Pendant plusieurs mois, le commercial se sert de ces sommes pour corrompre l'acheteur d'un gros client et obtenir indûment des marchés qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et percevoir une prime élevée.

Le dirigeant aurait pu protéger son entreprise en identifiant dans sa cartographie des risques que le lancement d'un nouveau produit important pouvait être une situation à risques et renforcer en conséquence les contrôles comptables à effectuer pendant une période donnée sur les activités autour de ce produit. Par exemple, la procédure de contrôles comptables anticorruption aurait pu prévoir l'augmentation de la fréquence des contrôles sur les avances et l'autorisation formelle du dirigeant pour les accorder.

### L'importance d'une comptabilité rigoureuse

Les états financiers d'une entreprise (principalement son bilan, son compte de résultat et son annexe) doivent être établis dans le respect des principes comptables en vigueur en France. Ces principes sont les suivants :

- **l'image fidèle** : la comptabilité doit permettre de présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture ;
- **la comparabilité et continuité d'exploitation** : la comptabilité permet d'effectuer des comparaisons périodiques et d'apprécier l'évolution de l'entité dans une perspective de continuité d'activité ;
- **la régularité et la sincérité** : la comptabilité doit traduire la connaissance que le dirigeant a de la réalité et de l'importance relative des événements enregistrés ;
- **le principe de prudence** : la comptabilité est établie sur la base d'appréciations prudentes, pour éviter le risque de transfert, sur des périodes à venir, d'incertitudes présentes susceptibles de grever le patrimoine et le résultat de l'entreprise ;



**FICHE 12**

**LES CONTRÔLES COMPTABLES ANTICORRUPTION**

- **la permanence des méthodes** : la cohérence et la comparabilité des informations comptables au cours des périodes successives reposent sur la permanence des méthodes comptables et la structure du bilan et du compte de résultat.

Les principes du contrôle interne évoqués dans la fiche 11 s'appliquent bien entendu aussi à la tenue de la comptabilité et notamment :

- la séparation des fonctions qui est essentielle et s'illustre par la séparation des responsabilités entre la vérification du service fait, la demande de mise en paiement, l'autorisation de mise en paiement et la mise en paiement effective ;
- le contrôle régulier du respect des procédures comptables en vigueur dans l'entreprise.

Idéalement, l'entreprise met en place trois niveaux de contrôle comptable, selon les mêmes modalités que celles du contrôle interne : les contrôles comptables de premier et deuxième niveaux et les audits comptables.

**Les contrôles comptables anticorruption**

Les contrôles comptables anticorruption doivent être établis pour maîtriser les situations à risques révélées par la cartographie des risques. Il s'agira, selon les cas, soit de renforcer des contrôles comptables existants, soit de compléter les contrôles existants.

Par exemple, l'entreprise peut renforcer les contrôles comptables sur les situations à risques de corruption suivantes :

- des opérations telles que les dons, les legs, le sponsoring, le mécénat ;
- des opérations exceptionnelles ou à enjeu (exemples : acquisition d'une société, lancement d'un nouveau produit, etc.) ;
- des opérations liées à des tiers répertoriés comme risqués dans la cartographie des risques comme par exemple les intermédiaires, les consultants ou les tiers publics ;
- les opérations liées à des prestations immatérielles (études techniques, prestations de maintenance informatique) ou éphémères (location de matériel, etc.) qui rendent difficiles les rapprochements entre comptabilité financière et comptabilité matière ou les vérifications ultérieures, et facilitent la fausse facturation ;
- des opérations réalisées dans des pays sensibles. Attention : les paiements de facilitation sont interdits par la législation française et sont considérés comme des actes de corruption (à ce sujet, vous pouvez consulter le support pédagogique de l'AFA sur les paiements de facilitation).

Exemple de contrôle comptable anticorruption :

SITUATION À RISQUES DÉTECTÉE DANS LA CARTOGRAPHIE	CONTRÔLES COMPTABLES EXISTANTS	CONTRÔLES COMPTABLES ANTICORRUPTION
Les distributeurs commerciaux sont classés comme partenaires à risques.	Les décaissements vers tous les fournisseurs sont déclenchés par la comptabilité sur la base d'un bon à payer délivré par le directeur du service qui a passé la commande.  Le directeur financier prélève un échantillon de décaissements par semaine au hasard et vérifie que le document de bon à payer est conforme.	<i>En complément des contrôles comptables déjà existants :</i>  Le bon à payer pour régler les prestations des distributeurs commerciaux supérieures à XX euros par mois fait l'objet d'une documentation par le directeur commercial (réalité de la prestation, conformité au contrat, etc.) qui est présentée au dirigeant pour signature avant le décaissement.  Le directeur financier contrôle tous les mois que ces décaissements ont bien été validés par le dirigeant.

## FICHE 12

### LES CONTRÔLES COMPTABLES ANTICORRUPTION

Une analyse renforcée peut être mise en place sur certains comptes comptables sensibles comme :

- les comptes d'attentes, d'avances, ou transitoires ;
- les comptes clients créditeurs ou les comptes fournisseurs débiteurs ;
- les comptes de rabais, remises, ristournes ;
- les comptes de caisses ;
- les comptes d'honoraires, de commissions, de frais de marketing, de cadeaux et invitations, etc.

Les contrôles comptables anticorruption peuvent être réalisés soit par les services comptables et financiers de l'entreprise, soit par un auditeur externe disposant des compétences nécessaires à leur bonne réalisation. Au sein des entreprises qui ont l'obligation de nommer un commissaire aux comptes chargé de la certification des comptes, ce dernier participe, à l'occasion de ses vérifications et dans l'objectif qui lui est assigné, à la prévention et à la détection de la corruption. Il est rappelé qu'il est tenu de révéler au procureur de la République les faits présumés délictueux – y compris les faits de corruption – dont il a eu connaissance au cours de sa mission.

#### BONNES PRATIQUES

- Veiller à la traçabilité de l'information comptable.
- Sécuriser les accès informatiques notamment à la base clients et fournisseurs et aux comptes bancaires.
- Contrôler régulièrement que les modifications des bases informatiques ont été faites de façon pertinente et justifiée.
- Privilégier les contrôles comptables qui s'appuient sur un rapprochement avec la réalité matérielle de l'entreprise et des opérations (exemples : livraison effective des marchandises, prestation effective du service, facture, etc.).
- Éviter de gérer du numéraire et avoir une politique formalisée et rigoureuse de la gestion des caisses et du numéraire le cas échéant.

#### À ÉVITER

- Penser que les contrôles comptables en place sont déjà bien suffisants et ne pas faire le lien avec les situations à risques détectées dans la cartographie des risques.
- Faire établir sa comptabilité par du personnel non qualifié.

 Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur les procédures de contrôles comptables.



# FICHE 13

## LES SANCTIONS DISCIPLINAIRES



Lorsque les personnels ont un comportement contraire au code de conduite anticorruption de l'entreprise, le dirigeant peut décider de prendre des sanctions adaptées au comportement constaté.

### Qu'est-ce qu'un régime disciplinaire ?

Le régime disciplinaire regroupe l'ensemble des mesures qu'une entreprise a le droit de prendre pour sanctionner un comportement qu'elle considère comme fautif.

Peut être considéré comme une faute de nature à justifier une sanction disciplinaire le non-respect des règles de discipline fixées par le règlement intérieur et par le code de conduite anticorruption qui y est intégré.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, le règlement intérieur est obligatoire. Une sanction ne peut alors être prononcée à l'encontre d'un personnel que si elle est prévue par le règlement intérieur.

### Quelles sont les sanctions possibles ?

Une sanction disciplinaire doit être proportionnée à la faute commise. Le régime disciplinaire peut alors prévoir une échelle de sanctions figurant dans le règlement intérieur pour les entreprises qui en disposent et qui sera ainsi connue des personnels. Pour illustration, les sanctions suivantes sont autorisées par le droit du travail et fréquemment mises en œuvre : le blâme, la mise à pied disciplinaire, la rétrogradation ou encore le licenciement pour cause réelle et sérieuse, faute grave ou faute lourde.

Les entreprises ne disposant pas d'un règlement intérieur fonderont les sanctions à appliquer sur les règles de droit social en vigueur et notamment sur l'obligation de loyauté vis-à-vis de l'employeur inhérente au contrat de travail.

### Quelle est la procédure à suivre ?

En cas de comportement ou situation contraire au code de conduite (qui est intégré au règlement intérieur, voir fiche 7), une procédure disciplinaire peut être engagée à l'encontre des personnes responsables.

La procédure disciplinaire est indépendante de toute poursuite judiciaire et le dirigeant peut prononcer des sanctions même en l'absence d'action judiciaire. Le dirigeant peut prononcer une sanction si les faits sont avérés et que leur gravité le justifie en s'appuyant sur une enquête interne circonstanciée permettant d'établir avec rigueur la matérialité des faits reprochés à la personne concernée.

Le dirigeant peut utiliser toutes les occasions de communication au personnel pour rappeler la politique de tolérance zéro à l'égard de tout comportement contraire à l'intégrité et à la probité au sein de l'entreprise et insister sur le fait qu'il n'hésitera pas à appliquer les sanctions prévues.

 Pour aller plus loin, les recommandations de l'AFA comportent un chapitre sur le régime disciplinaire et les sanctions.



# POUR ALLER PLUS LOIN

Pour poursuivre leur démarche anticorruption, les entreprises peuvent également se référer aux différents documents et publications composant le référentiel anticorruption français et publiés sur le site de l'AFA :

- La loi Sapin II
- Les recommandations de l'AFA
- Les guides publiés :
  - La fonction conformité anticorruption dans l'entreprise
  - La prévention des conflits d'intérêts dans l'entreprise
  - Les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions
  - La politique cadeaux et invitations dans les entreprises, les EPIC, les associations et les fondations
  - Maîtriser le risque de corruption dans le cycle de l'achat public
- Les supports pédagogiques :
  - Les recommandations de l'AFA aux entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin II
  - Paiements de facilitation

L'AFA reste également disponible pour répondre aux questions que les acteurs économiques peuvent se poser à l'adresse [afa@afa.gouv.fr](mailto:afa@afa.gouv.fr) ou pour les accompagner individuellement s'ils en font la demande, sur tout ou partie de leur dispositif anticorruption, quel que soit le stade de sa maturité. Les modalités de cet accompagnement sont précisées dans la [charte de l'appui aux acteurs économiques](#).

Certaines autorités publient également des guides et documents qui sont utiles au déploiement de mesures anticorruption, tels que :

- le guide « Orientation et protection des lanceurs d'alerte » du Défenseur des droits ;
- le référentiel relatif aux traitements de données à caractère personnel destiné à la mise en œuvre d'un dispositif d'alertes professionnelles de la CNIL ;
- le guide pratique de sensibilisation au RGPD pour les PME de la CNIL ;
- le guide « Check-list RGPD pour les TPE-PME » de la CNIL.



# CONTRIBUTIONS ET REMERCIEMENTS

L'Agence Française Anticorruption tient à remercier  
les différents partenaires qui l'ont aidée  
dans l'élaboration de ce guide pratique, et plus particulièrement :



La CPME,  
représentée par Lionel Vignaud  
et Bruno Dondero



Le METI,  
et ses sociétés adhérentes

**Almond**

Almond, représentée par Pascal Gaden

**TEXELIS**

et Texelis, représentée  
par Charles-Antoine de Barbuat

Ainsi que l'ensemble des personnes ayant répondu  
lors de la consultation publique.



[www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr](http://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr)

**Conception et rédaction :**

Agence française anticorruption

**Graphisme et réalisation :**

Jouve/Gilles Morin

Atelier Carterie – PAO (Bercy)

**Crédits photographiques :**

©alex.pin – Adobe Stock

©Med Photo Studio – Adobe Stock

©Jacob Lund – Adobe Stock

©Julien Eichinger – Adobe Stock

Décembre 2021



**Contact**

Agence française anticorruption  
23 avenue d'Italie, 75013 Paris  
[afa@afa.gouv.fr](mailto:afa@afa.gouv.fr)

**Pour plus d'informations**

[www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr](http://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr)  
[@AFA\\_Gouv](https://twitter.com/AFA_Gouv)