

# DISPOSITIF ANTICORRUPTION DE LA LOI SAPIN II

Guide pratique pour la mise en œuvre  
des mesures anticorruption imposées par  
la loi aux entreprises

Transparency International France est la section française de Transparency International, la principale organisation de la société civile qui se consacre à la transparence et à l'intégrité de la vie publique et économique. A travers l'action de plus d'une centaine de sections affiliées réparties dans le monde, ainsi que de son secrétariat international basé à Berlin, en Allemagne, Transparency International sensibilise l'opinion aux ravages de la corruption et travaille de concert avec les décideurs publics, le secteur privé et la société civile dans le but de la combattre.

Transparency International France  
14 passage Dubail 75010 Paris  
[www.transparency-france.org](http://www.transparency-france.org)

#### REMERCIEMENTS :

Nous tenons à remercier chaleureusement pour leur contribution Claude Baland, Jean-Pierre Blanc, Alain Burlaud, Laurène Bounaud, Alain Champigneux, Julien Coll, Jean-Luc Dufournaud, Florence Dumez, Didier Duval, Jean-Charles Ferré, Philippe Gaud, Gérard Kuster, Nicole-Marie Meyer, Franck Meynaud, Anne-Catherine Morin, David Thiroit et Sylvette Toche.

Coordinateur du projet : Baptiste Pécriaux

Auteur : Baptiste Pécriaux  
Editeur : Transparency International France  
Design : SAY  
ISBN: 978-2-9557899-2-6

© 2017 Transparency International France. Tous droits réservés

© Photo de couverture : Shutterstock



Network France

Ce document a été financé avec le soutien du Global Compact France.

# Avant propos

Le combat contre la corruption, et plus généralement pour l'intégrité de la vie économique, ne peut pas être mené sans les entreprises. C'est pourquoi Transparency International s'est toujours efforcé de les mobiliser. Cette mobilisation est essentielle pour faire reculer la corruption, notamment dans le commerce international où elle provoque des distorsions de concurrence dont sont victimes de nombreuses entreprises exportatrices, et où elle cause encore des dommages considérables aux pays en développement.

Notre objectif est de voir les entreprises de tous les grands pays s'engager et progresser dans des politiques de tolérance zéro qui soient cohérentes avec leurs démarches de responsabilité sociétale.

Nous privilégions une approche pragmatique, ancrée dans la réalité de la vie économique, car nous savons que les entreprises ont besoin de conseils et d'appuis pour faire respecter ces politiques dans l'ensemble de leurs opérations, notamment celles les plus exposées.

Les conseils qui suivent ont pour but **d'aider les entreprises à se mettre en conformité avec les dispositions de la loi dite « SAPIN II »** relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique du 9 décembre 2016, en les invitant à adopter les meilleurs standards observés par Transparency International en matière de lutte contre la corruption.

Ce guide est le fruit de l'expérience que Transparency International a acquise depuis plusieurs années en accompagnant les entreprises. Il s'appuie sur les *Business principles for countering bribery* développés par Transparency International et régulièrement enrichis depuis 2004.

Il prend également en compte les lignes directrices du Service central de prévention de la corruption rattaché au ministère français de la Justice, publiées en mars 2015.



# Table des matières

AVANT PROPOS.....	3
TABLE DES MATIÈRES.....	5
INTRODUCTION.....	7
I. LES LOIS ANTICORRUPTION EN FRANCE.....	8
1. Cadre légal général .....	9
2. Mesures de prévention et de détection prévues par la loi dite « SAPIN II ».....	11
3. Éléments essentiels à prendre en compte par les entreprises françaises.....	13
II. METTRE EN PLACE SON DISPOSITIF ANTICORRUPTION.....	16
1. Établir un Code de conduite.....	18
2. Mettre en place un dispositif d’alerte éthique.....	21
3. Cartographier ses risques.....	26
4. Mettre en place des procédures d’évaluation des partenaires commerciaux.....	30
5. Mettre en place des procédures de contrôles comptables.....	34
6. Déployer un programme de formation et de sensibilisation .....	36
7. Mettre en place des sanctions disciplinaires.....	40
8. Contrôler et évaluer la mise en œuvre de sa politique.....	42



# Introduction

Aujourd'hui encore, de trop nombreuses entreprises françaises, parmi lesquelles une grande partie d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) et de petites et moyennes entreprises (PME) n'ont pas encore suffisamment pris conscience des enjeux que représente la lutte contre la corruption, notamment dans le commerce international. Avec l'adoption de la loi dite « Sapin II » du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, ce sont près de 1600 entreprises françaises qui doivent se doter de politiques et de dispositifs anticorruption. Il nous semble essentiel de proposer à ces entreprises, pour certaines encore démunies de stratégie et d'expertise en matière de prévention de la corruption, un guide pratique qui leur permettra de développer et de mettre en place elles-mêmes un dispositif conforme aux nouvelles obligations que leur impose la loi.

Ce guide s'adresse aux entreprises françaises de toutes tailles. Cependant, il est fait une place particulière aux ETI et aux PME qui sont les moins bien armées en matière de prévention de la corruption, les grands groupes français ayant été incités, notamment par des législations étrangères, à adopter des mesures de prévention.

Ce guide pratique est structuré en deux parties : **état des lieux des législations anticorruption applicables aux entreprises françaises** (on y décrit notamment les nouvelles obligations qui découlent de la loi du 9 décembre 2016, ainsi que les éléments importants devant être pris en considération par les entreprises) ; **mise en place pratique par une entreprise de son dispositif anticorruption** (dispositif rendu obligatoire pour les entreprises françaises de plus de 500 salariés dont le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions d'euros).

I.

# LES LOIS ANTICORRUPTION EN FRANCE

# 1. Cadre légal général

**Délit de corruption en France** - La France est désormais dotée d'un arsenal législatif solide pour réprimer la corruption. La loi française incrimine de la même manière la corruption active (le corrupteur) et la corruption passive (le corrompu).

En 2000, la France a transposé dans son droit interne la convention de l'OCDE de 1997 sur la corruption des agents publics étrangers. La loi du 6 décembre 2013 a durci les peines applicables pour les faits de corruption.

PERSONNES PHYSIQUES		PERSONNES MORALES	
<b>Corruption d'agent public (Fr. ou étranger)</b> Peine max. 10 ans de prison et 1 million € d'amende (ou le double du produit tiré de l'infraction).	<b>Corruption privée</b> Peine max. 5 ans de prison et 500 000 € d'amende (ou le double du produit tiré de l'infraction)	<b>Corruption d'agent public (Fr. ou étranger)</b> Peine max. 5 millions € (ou 10 fois le produit tiré de l'infraction)	<b>Corruption privée</b> Peine max. 2,5 millions € d'amende (ou 10 fois le produit tiré de l'infraction)

Une peine complémentaire d'inéligibilité pour les personnes reconnues coupables de corruption a été systématisée par la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016. La peine d'inéligibilité n'est pas automatique mais il appartient dorénavant au juge de motiver sa décision de ne pas l'appliquer.

**Transaction pénale** - Afin d'accroître l'efficacité de la justice française dans la lutte contre la corruption et certains délits financiers, la loi Sapin II du 9 décembre 2016 a introduit une nouvelle procédure de règlement des différends : la convention judiciaire d'intérêt public. Celle-ci permet au parquet (procureur) de proposer à une entreprise contre laquelle il existe des soupçons de corruption un accord par lequel il est mis fin aux poursuites en échange, notamment, du paiement d'une lourde amende au Trésor français (max. 30 % du chiffre d'affaires), de la soumission à un programme de mise en conformité (*monitoring*) et de l'indemnisation des victimes. Précisons que si cet accord n'emporte pas reconnaissance de culpabilité de l'entreprise (pas de mention au casier judiciaire, etc.), il doit toutefois impérativement être validé par un juge du fond. La convention d'intérêt public ne peut pas être proposée aux personnes physiques même mandataires de l'entreprise ayant transigé.

## Définition de la corruption active

La corruption active est le fait pour quiconque à tout moment de proposer ou de céder, directement ou indirectement, à un agent public français ou étranger (personne dépositaire de l'autorité publique, chargée d'une mission de service public, salarié d'une entreprise publique, etc.) ou à une personne privée (dans le cadre d'une activité professionnelle ou sociale, d'une fonction de direction ou d'un travail pour une personne physique ou morale) des offres, des promesses, des dons, des présents ou des avantages quelconques, pour elle-même ou pour autrui, pour qu'elle accomplisse ou s'abstienne d'accomplir (ou parce qu'elle a accompli ou s'est abstenue d'accomplir) un acte de sa fonction, de sa mission ou de son mandat, ou facilité par sa fonction, sa mission ou son mandat.

Articles 433-1 et s., 435-1 et s., 445-1 et s. du Code pénal

**Obligation de conformité** - La loi Sapin II a introduit dans le dispositif légal anticorruption français un volet original de prévention destiné à réduire le risque de corruption dans les entreprises. Ainsi, les entreprises françaises de plus de 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros doivent mettre en place un programme de prévention et de détection de la corruption. Ce programme doit prévoir un certain nombre de mesures qui sont détaillées dans la loi à son article 17.

#### Définition du trafic d'influence\*

Le trafic d'influence désigne le fait pour une personne de monnayer sa qualité ou son influence, réelle ou supposée, pour influencer une décision qui sera prise par un tiers.

Il implique trois acteurs : le bénéficiaire (celui qui fournit des avantages ou des dons), l'intermédiaire (celui qui utilise le crédit qu'il possède du fait de sa position) et la personne cible qui détient le pouvoir de décision (autorité ou administration publique, magistrat, expert, etc.).

Le droit pénal distingue le trafic d'influence actif (du côté du bénéficiaire) et le trafic d'influence passif (du côté de l'intermédiaire). Les deux délits sont autonomes et sont punis de la même manière.

*Articles 432-11-2°, 433-1-2°, 433-2 et 434-9-1 du Code pénal*

*\* Service Central de prévention de la corruption, Rapport 2015.*

## 2. Mesures de prévention et de détection prévues par la loi dite « SAPIN II »

L'obligation de mise en place des mesures de prévention et de détection de la corruption de l'article 17 de la loi Sapin II incombe en premier lieu au dirigeant d'entreprise (président, directeur général ou gérant). Indépendamment de cette responsabilité, la personne morale en est également responsable.

**Champ d'application** - Cette obligation concerne les entreprises et les dirigeants d'entreprises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions €.

### Lutte contre la corruption : responsabilité du chef d'entreprise

Une originalité de la loi est de prévoir que le dirigeant d'une entreprise peut être tenu responsable à titre personnel du défaut de conformité de son entreprise aux mesures de prévention et de détection de la corruption prévues à l'article 17. Il lui appartient donc de veiller personnellement à ce que son entreprise se dote d'un programme anticorruption conforme à la loi française.

La loi étend également l'obligation aux groupes de sociétés (pour l'ensemble des filiales françaises ou étrangères) dont la maison mère a son siège social en France et qui possèdent plus de 500 salariés et un chiffre d'affaires consolidé de plus de 100 millions €.

Précision : les mesures prévues au II de l'article 17 de la loi Sapin II visent à prévenir et à détecter la corruption commise en France, mais également commise à l'étranger. Et elles visent à la fois la prévention et la détection de la corruption publique (implication d'un agent public) et de la corruption privée (entre deux acteurs privés).

**Mesures obligatoires** - Huit mesures sont énumérées dans la loi. L'article 17 de la loi Sapin prévoit que les entreprises qui répondent aux conditions fixées dans son I (voir *supra*) doivent adopter les procédures et mesures suivantes :

«1- Un code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ce code de conduite est intégré au règlement intérieur de l'entreprise et fait l'objet, à ce titre, de la procédure de consultation des représentants du personnel prévue à l'article L. 1321-4 du Code du travail ;

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

3- une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité ;

4- des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques ;

5- des procédures de contrôles comptables, internes ou externes, destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ces contrôles peuvent être réalisés soit par les services de contrôle comptable et financier propres à la société, soit en ayant recours à un auditeur externe à l'occasion de l'accomplissement des audits de certification de comptes prévus à l'article L. 823-9 du Code de commerce ;

*6- un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence ;*

*7- un régime disciplinaire permettant de sanctionner les salariés de la société en cas de violation du code de conduite de la société ;*

*8- un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre.»*

# 3. Éléments essentiels à prendre en compte par les entreprises françaises

## A/ SANCTIONS PÉNALES ET ADMINISTRATIVES

**Pour les entreprises** - En France, une entreprise peut être reconnue coupable de corruption et se voir condamner pour ce délit à une **sanction pénale**. Le Code pénal prévoit que les personnes morales encourent des peines d'amende dont le maximum représente le quintuple de la peine maximum prévue pour les personnes physiques. Une entreprise coupable de corruption d'agent public pourra donc être condamnée à une amende pouvant aller jusqu'à 5 millions € ou à dix fois le produit tiré de l'infraction.

Par ailleurs, la loi Sapin II prévoit une **sanction administrative** de 1 million € pour les entreprises qui ne se conforment pas à l'obligation de mettre en œuvre des mesures de prévention et de détection de la corruption (III article 17).

Elle prévoit également une **peine complémentaire de mise en conformité** pour les entreprises condamnées pour corruption. Cette peine de mise en conformité prévoit la mise en place d'un monitoring (5 ans maximum) dont le coût est assumé par l'entreprise condamnée.

Dans le cadre de la conclusion d'une convention judiciaire d'intérêt public (*voir supra*), l'entreprise mise en cause peut être conduite à accepter de payer une **amende d'intérêt général** qui peut s'élever à 30 % de son chiffre d'affaires (chiffre d'affaires moyen calculé à partir des trois derniers chiffres d'affaires connus). De plus, l'entreprise peut être amenée à verser des dommages et intérêts aux victimes de l'infraction. C'est elle également qui doit couvrir les **frais de procédure** ainsi que le **coût du monitoring** lorsqu'il est prévu par la convention judiciaire (ex. recours à des experts).

**Pour les individus** - Le Code pénal français sanctionne lourdement les individus coupables de corruption. Les peines peuvent aller jusqu'à **10 ans de prison et 1 million d'euros d'amende** pour la corruption publique. La simple tentative – par exemple, le fait de proposer un pot de vin ou de le demander – est condamnée de la même manière que l'acte de corruption accompli.

Par ailleurs, la loi française prévoit une **peine complémentaire d'inéligibilité** pour les individus coupables de corruption. Cette peine est quasi automatique.

Enfin, la loi Sapin II prévoit une **sanction administrative** de 200 000 € pour les dirigeants d'entreprise qui ne se conforment pas à l'obligation de mettre en œuvre des mesures de prévention et de détection de la corruption dans leur entreprise (V article 17).

## B/ EXCLUSION DES MARCHÉS PUBLICS

**Directive européenne** - L'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015, qui transpose la directive européenne 2014/24/UE, interdit à toute entreprise condamnée pour des faits de corruption de concourir à des marchés publics sur tout le territoire de l'Union européenne. Cette exclusion est automatique. Si le juge ne prévoit pas une durée spécifique dans son jugement de condamnation pour corruption, celle-ci est alors de cinq ans par défaut.

**Bailleurs internationaux** - De nombreux bailleurs internationaux, dont la Banque Mondiale, interdisent l'accès aux marchés aux individus et aux entreprises impliqués dans des faits de corruption. Dans le cas de la Banque Mondiale, l'exclusion concerne généralement l'ensemble des entités du groupe auquel appartient l'entreprise impliquée. Cette exclusion dure plusieurs années et n'est levée que lorsque l'entreprise a démontré qu'elle a adopté des mesures correctives appropriées.

## C/ LIEU DE COMMISSION DES INFRACTIONS

**En France et à l'étranger** - En matière de corruption, la compétence des juridictions françaises et de la loi française s'exerce à la fois sur le territoire national et en dehors. Ainsi, les juges français peuvent poursuivre des faits de corruption qui se sont déroulés en dehors du territoire français, si ceux-ci ont été commis par des entreprises françaises, des Français ou des résidents français.

**Extraterritorialité** - Pour la corruption d'agent public étranger, la compétence extraterritoriale de la France est encore plus étendue puisque la loi Sapin II prévoit que le juge français peut poursuivre tout individu et/ou toute entreprise suspecté d'avoir corrompu un agent public étranger dès lors que cet individu ou cette entreprise « *exerce tout ou partie de son activité économique sur le territoire français* ». Une entreprise étrangère qui a une activité commerciale en France pourra donc être poursuivie par la justice hexagonale pour un fait de corruption d'agent public commis à l'étranger. Ici, la compétence du juge français est donc quasi universelle.

D'autres pays prévoient la compétence extraterritoriale de leurs juges et de leurs lois (*voir infra*). Il faut bien comprendre qu'en matière de corruption d'agent public étranger peu importe le lieu où ont été commises les infractions, il y aura toujours un juge pour poursuivre l'individu ou l'entreprise responsable !

## D/ PERSONNES SUSCEPTIBLES D'ENGAGER LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

**En droit français** - Seule la faute d'un organe ou d'un représentant peut engager pénalement l'entreprise. Toutefois, le dirigeant peut transférer cette responsabilité à d'autres personnes dans l'entreprise au moyen d'une délégation de pouvoir. Ainsi, la responsabilité pénale de la société est également engagée lorsqu'un délégataire de pouvoir, ou un subdélégataire, a commis une infraction pour le compte de son entreprise. Un acte de corruption commis par un collaborateur dans le cadre de la mission qui lui a été confiée peut donc engager la responsabilité pénale de l'entreprise.

**Dans les législations étrangères** - Dans certaines juridictions étrangères, la responsabilité pénale de l'entreprise pour des faits de corruption peut être engagée plus fréquemment qu'en France. Ainsi, la loi américaine anticorruption (*Foreign Corrupt Practices Act*) prévoit que la responsabilité pénale d'une entreprise peut être engagée à partir du moment où un fait de corruption a été commis par un de ses collaborateurs, de ses dirigeants, de ses actionnaires, **mais aussi par un agent ou un intermédiaire**, dès lors qu'ils agissent pour son compte (« *acting on behalf* »). Par ailleurs, la législation anticorruption anglaise (*UK Bribery Act*) prévoit aussi une responsabilité pénale étendue pour l'entreprise puisque sa responsabilité pénale peut être engagée dès l'instant où des faits de corruption ont été commis par une personne agissant en son nom ou pour son compte (« *performs services for or on behalf* »).

## E/ AGENTS PUBLICS ÉTRANGERS

**Notion centrale** - La notion d'agent public étranger est centrale pour les entreprises dans la mesure où la corruption d'agent public étranger représente le risque le plus élevé dans la nomenclature des risques de corruption. Risque élevé du fait de la forte probabilité d'advenir (notamment dû à l'existence d'une corruption endémique dans l'administration de nombreux pays où sont présentes les entreprises françaises) et risque élevé du fait de la sévérité des conséquences que sa réalisation entraîne (poursuite pénale, exclusion des marchés publics, atteinte à la réputation...).

**Définition de l'OCDE** - Entrée en vigueur en 1997, la convention de l'OCDE sur la corruption d'agent public étranger (ratifiée par la France en juillet 2000) est l'instrument juridique central qui a permis aux États signataires de poursuivre les entreprises responsables de corruption d'agent public étranger partout dans le monde. La convention retient une définition large de l'agent public, qui couvre toutes les personnes exerçant une fonction publique pour un pays étranger, y compris pour une entreprise ou un organisme publics.

**Définition française et américaine** - En France, la définition d'agent public étranger est relativement restrictive. Ne sont considérés comme agents publics étrangers que les « *personnes dépositaires de l'autorité publique, chargées d'une mission de service public ou investies d'un mandat électif public dans un État étranger ou au sein d'une organisation internationale publique* ».

En revanche, le département de la justice américain (DOJ) adopte une définition large de la notion d'agent public étranger puisqu'il considère que les salariés, les dirigeants ou les représentants (agents) d'une entreprise détenue ou contrôlée par un État étranger doivent être considérés comme des agents publics étrangers. En conséquence, les faits de corruption commis à l'égard de ces salariés, dirigeants ou représentants peuvent être poursuivis sur le fondement de la loi américaine *Foreign Corrupt Practices Act* (voir *infra*).

#### Qu'est-ce qu'une entreprise publique pour la convention de l'OCDE ?

Tout entreprise, quelle que soit sa forme juridique, sur laquelle un ou plusieurs États peuvent, directement ou indirectement, exercer une influence dominante. Cette influence est réputée être exercée par un État lorsqu'il détient la majorité du capital d'une entreprise, lorsqu'il dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises par l'entreprise ou lorsqu'il peut désigner plus de la moitié des membres de l'organe d'administration, de direction ou de surveillance de l'entreprise.

### F/ US FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT (FCPA) ET UK BRIBERY ACT (UK BA)

Les entreprises françaises et étrangères sont susceptibles d'être soumises aux législations anticorruption américaine et anglaise. Les éléments de rattachement aux juridictions et aux lois américaines et anglaises sont nombreux et parfois très ténus (ex. : utilisation d'un serveur web se situant sur le territoire américain ou fait de commercer avec le Royaume-Uni). Pour plus d'information sur la mise en conformité avec le FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) et le UK BA (*UK Bribery Act*), vous pouvez consulter les guidelines publiés par les autorités américaines et britanniques. Concernant le UK BA, nous vous invitons également à consulter le Guide pratique publié par Transparency International UK et accessible librement ici : <http://www.transparency.org.uk/publications/adequate-procedures-guidance-to-the-uk-bribery-act-2010/>

Attention ! Si elles présentent des similitudes, les obligations imposées par les droits américain et anglais ne sont pas identiques à celles imposées par la législation française. Si votre entreprise est en conformité avec le FCPA et le UK Bribery Act, elle ne le sera pas forcément avec la loi française, notamment en ce qui concerne certaines dispositions de la loi SAPIN II relatives à l'obligation pour les entreprises françaises d'adopter des « *mesures proportionnées destinées à prévenir et à détecter la commission des faits de corruption ou de trafic d'influence* ».

II.

**METTRE  
EN PLACE  
SON  
DISPOSITIF  
ANTICORRUPTION**

La mise en place d'un dispositif anticorruption est la matérialisation, sous la forme de politiques et de procédures, de l'engagement des dirigeants d'une entreprise d'élever à un haut niveau les principes de responsabilité et d'intégrité dans leur entreprise.

Les efforts consentis par l'entreprise pour le développement et le déploiement de son dispositif anticorruption doivent être continus.

Pour que le dispositif soit efficace, il faut le faire vivre. L'adoption d'un dispositif anticorruption est un processus d'amélioration qui doit s'adapter constamment aux changements du contexte des affaires, du développement des activités de l'entreprise, du déploiement sur de nouveaux marchés, de l'évolution des formes de la corruption... Un « bon » dispositif doit être revu régulièrement pour le rester !

La loi SAPIN II détaille au II de son article 17 les huit mesures qui doivent faire impérativement partie du dispositif anticorruption des entreprises françaises. Pour chacune de ces mesures, nous proposons un commentaire qui permet de bien la comprendre et des conseils pratiques pour sa mise en œuvre.

# 1. Établir un Code de conduite

## MESURE N°1

Les entreprises doivent disposer d'un « Code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ce Code de conduite est intégré au règlement intérieur de l'entreprise et fait l'objet, à ce titre, de la procédure de consultation des représentants du personnel prévue à l'article L. 1321-4 du Code du travail ».

1° du II de l'article 17 de la loi Sapin II

**L'engagement des dirigeants** - Pour Transparency International l'adoption d'un Code de Conduite ne peut être dissociée de l'engagement public du *top management* sur une politique de tolérance zéro à la corruption. Il s'agit là de l'élément fondateur de toute démarche sérieuse de lutte contre la corruption et du point de départ du développement indispensable d'une véritable culture de la conformité et de l'intégrité dans l'entreprise. Cet engagement doit être porté par le président et l'équipe dirigeante, et peut prendre la forme de communications simples et régulières. L'engagement des plus hautes instances aura un effet d'entraînement sur toute l'entreprise et trouvera un écho chez ses partenaires commerciaux.

**Code intégré au règlement intérieur** - Particularité de la loi Sapin II, elle impose aux entreprises d'intégrer leur Code de conduite anticorruption à leur règlement intérieur. Cette procédure d'intégration peut prendre un certain temps dans la mesure où elle nécessite de recueillir l'avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel (*voir encart*). L'entreprise doit aussi respecter les autres formalités relatives à la modification du règlement intérieur (dépôt au greffe du conseil des prud'hommes, publicité, communication à l'inspection du travail...).

### Intégration au règlement intérieur et consultation des représentants du personnel

La consultation des représentants du personnel est obligatoire pour l'intégration du Code de conduite au règlement intérieur.

L'avis rendu par les représentants du personnel n'a pas à être motivé, mais a simplement un caractère consultatif. Il peut y être adjoint des observations auxquelles l'employeur est tenu de répondre.

Dans l'hypothèse où une entreprise possède plusieurs établissements distincts, le Comité central d'entreprise (CCE) doit être consulté. Toutefois, cette obligation ne dispense pas de l'obligation de consulter les comités d'entreprise de chaque établissement.

**Contenu du Code de conduite** - La loi est claire, le Code de conduite doit définir et illustrer les comportements susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. Il appartient à l'entreprise d'établir la liste des comportements et situations à risque et de proposer à ses collaborateurs une conduite à suivre pour chacun d'entre eux. Cette liste sera établie par l'entreprise à partir, notamment, de sa cartographie des risques (*voir infra*). En tout état de cause, le Code de conduite devra impérativement inclure des dispositions relatives aux cadeaux et invitations, aux paiements de facilitation, au mécénat et au sponsoring.

**Cadeaux et invitations** - Le Code de conduite doit prévoir notamment des règles en matière de cadeaux et invitations. Une politique claire portant sur l'offre et l'acceptation de cadeaux et invitations est un élément notable de tout programme de lutte contre la corruption en entreprise. Il s'agit, en effet, d'une zone grise, génératrice de risques, pour laquelle les collaborateurs concernés doivent être guidés.

Les politiques des entreprises en la matière montrent une grande diversité de solutions, pouvant aller jusqu'à

l'interdiction pure et simple des cadeaux, en passant par des systèmes de seuils et d'autorisation préalable de la hiérarchie.

L'essentiel est qu'une telle politique existe et soit connue des collaborateurs concernés. Néanmoins, il faut prévoir dans tous les cas une interdiction de principe de tout cadeau dépassant une valeur symbolique.

**Paiement de facilitation** - Le Code de conduite doit explicitement proscrire les paiements de facilitation. Transparency International définit les paiements de facilitation comme étant des paiements non officiels de petits montants destinés à faciliter ou à garantir le bon déroulement de procédures simples ou d'actes nécessaires que le payeur est en droit d'attendre, que ce droit repose sur une base légale ou sur un autre fondement<sup>1</sup>.

Il peut s'agir de petits montants demandés par les prestataires de services pour assurer ou « faciliter » les services que l'on est en droit d'attendre d'eux, ou encore de sommes proposées aux agents des douanes, de l'immigration ou d'autres services, afin d'accélérer l'octroi de services ou de permis. Ces paiements peuvent donc aussi bien être faits à des personnes travaillant dans le secteur privé qu'à des personnes travaillant dans le secteur public.

Attention ! Les paiements de facilitation sont illégaux en France ainsi que dans de très nombreux pays. Néanmoins, dans des circonstances très exceptionnelles, en cas de menace pour la santé ou la sécurité, le Code de conduite peut prévoir d'autoriser les collaborateurs à verser un paiement de facilitation. Si c'est le cas, l'entreprise doit alors imposer et organiser la remontée et l'archivage de ces paiements.

**Mécénat et sponsoring** - Le Code de conduite doit encadrer les actions de mécénat et sponsoring qui constituent une autre zone de risque. L'entreprise doit s'assurer que ces canaux ne puissent pas être détournés pour verser des pots-de-vin.

Transparency France recommande à l'entreprise de donner une information publique sur l'organisation de son mécénat (responsabilités, contrôles) ainsi que sur le budget global, les critères d'attribution et les bénéficiaires.

L'ensemble des paiements faits aux associations doit être rendu public.

Enfin, Transparency France recommande aux entreprises de purement prohiber les dons aux partis politiques. Dans les pays où ils sont autorisés et pratiqués par l'entreprise – c'est par exemple souvent le cas aux États-Unis –, ces paiements doivent systématiquement être rendus publics.

<sup>1</sup> « Facilitation payments are small unofficial payments made to secure or expedite the performance of a routine or necessary action to which the payer of the facilitation payment has legal or other entitlement », édition 2013 des Business Principles for Countering Bribery.

## POSER LES BONNES QUESTIONS

Mon entreprise a-t-elle bien consulté en interne l'ensemble des fonctions, des métiers et des pays pour dresser la liste des comportements susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence ?

Les scénarios de corruption susceptibles d'apparaître le plus fréquemment et/ou d'avoir les conséquences les plus lourdes pour l'entreprise et ses collaborateurs, sont-ils bien traités dans mon code de conduite ?

Mon Code de conduite couvre-t-il bien l'ensemble de mes activités ?  
À la lecture de mon Code de conduite, les dirigeants et les collaborateurs savent-ils précisément auprès de qui trouver conseil en cas de doute relatif à une question éthique ?

Mon Code de conduite assure-t-il très clairement que les lanceurs d'alerte seront protégés contre toute forme de représailles ?

Mon Code de conduite rappelle-t-il clairement que les auteurs de représailles exercées contre des lanceurs d'alerte seront systématiquement sanctionnés ?

Mon Code de conduite est-il clair sur le fait que l'entreprise accorde systématiquement son soutien aux salariés et aux dirigeants qui font prévaloir le respect des règles éthiques de l'entreprise sur d'autres intérêts ?

Ai-je bien consulté les représentants du personnel avant d'intégrer mon Code de conduite au règlement intérieur ?

## 2. Mettre en place un dispositif d'alerte éthique

### MESURE N°2

*Les entreprises doivent mettre en place « un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite de la société ».*

*2° du II de l'article 17 de la loi Sapin II*

**Dispositif obligatoire et indispensable** - La loi Sapin II impose la mise en place d'un dispositif d'alerte éthique. En faisant cela, elle reconnaît le rôle central joué par l'alerte éthique dans le maintien et le développement de pratiques intègres dans les entreprises. L'alerte éthique est également un moyen pour l'entreprise de se protéger en étant informée des incidents et des irrégularités potentielles qui la touchent ou la concernent. C'est une soupape de sécurité lorsque les autres systèmes de *backup* et les autres canaux de remontée de l'information font défaut.

Pour Transparency International, l'adoption d'un dispositif d'alerte éthique et de protection des lanceurs d'alerte, garantissant une protection effective des lanceurs d'alerte, a toujours été un élément essentiel de tout programme anticorruption. Il s'agit de la procédure de détection des manquements la plus efficace, qui permet à tout collaborateur d'agir en conformité avec la politique anticorruption de l'entreprise.

Ce dispositif, excellent révélateur de la solidité des engagements éthiques et anticorruption de l'entreprise, permet également de pointer les écarts entre les politiques affichées et leur mise en œuvre effective.

**Champ d'application** - La mesure prévue à l'article 2° du II de l'article 17 de la loi Sapin II prévoyant l'obligation de mettre en place un dispositif d'alerte interne, permettant le recueil des signalements des collaborateurs relatifs à la violation du code de conduite de la société, ne concerne que les sociétés définies dans le I de l'article 17 (*voir supra*).

Cependant, à côté du dispositif prévu au 2° du II de l'article 17, la loi Sapin II instaure au III de son article 8 (chapitre II consacré à la protection des lanceurs d'alerte) une obligation pour toute entreprise d'au moins 50 salariés de mettre en place des « *procédures appropriées de recueil des signalements émis par les membres de leur personnel ou par des collaborateurs extérieurs et occasionnels* ».

**Caractéristique du dispositif** - Le dispositif d'alerte éthique mis en place dans l'entreprise doit respecter les caractéristiques prévues au 2° du II de l'article 17 de la loi Sapin II, ainsi que celles qui découlent des obligations imposées aux entreprises dans le Chapitre II relatif à la protection des lanceurs d'alerte de la même loi.

#### Caractéristique de la ligne d'alerte

Le canal de remontée de l'information doit être sécurisé et garantir la confidentialité du lanceur d'alerte.

Bien que la loi française ne le mentionne pas, la ligne d'alerte doit aussi rendre possible l'anonymat car l'anonymat peut faciliter la première prise de contact avec l'organisme chargé de recevoir les signalements.

Le canal de remontée des alertes peut être géré par un acteur de confiance externe ; cela offre les meilleures garanties de confidentialité.

La loi prévoit que le canal de remontée de l'information doit être ouvert à tous les salariés, mais également aux collaborateurs extérieurs et occasionnels. Transparency International considère, pour sa part, que dans l'intérêt de l'entreprise il doit être ouvert aux partenaires, aux sous-traitants, aux fournisseurs, aux clients et à toutes les parties prenantes de l'entreprise.

**Nature du fait signalé** - Le dispositif d'alerte éthique doit permettre le signalement des violations de la loi nationale et des conventions internationales ratifiées par la France ou des menaces ou préjudices graves pour l'intérêt général, mais aussi les signalements relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au Code de conduite de la société.

**Confidentialité** - Afin de protéger l'auteur de l'alerte contre d'éventuelles représailles, le dispositif doit garantir une stricte confidentialité de son identité. 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€. La confidentialité ne doit pas s'arrêter à l'identité de l'auteur de l'alerte, mais doit également concerner les personnes mises en cause et les informations recueillies par l'ensemble des destinataires de l'alerte.

**Anonymat** - Si la loi française n'impose pas aux entreprises d'autoriser les signalements anonymes, elle ne l'interdit pas. Aussi, les entreprises françaises ont tout intérêt à mettre en place un dispositif qui permette l'anonymat car c'est bien souvent l'élément déterminant qui conduira le lanceur d'alerte à oser faire son signalement<sup>2</sup>. Par ailleurs, le dispositif « anonyme » est aujourd'hui un standard international qui est encadré par la CNIL<sup>3</sup>.

En acceptant les signalements anonymes, les entreprises doivent toutefois être conscientes que cela peut présenter des difficultés particulières pour instruire le dossier.

**Ouverture aux collaborateurs externes et occasionnels** - La loi prévoit que le dispositif d'alerte doit être ouvert aux collaborateurs extérieurs et occasionnels. Transparency International recommande plus largement qu'il soit ouvert aux partenaires commerciaux, aux sous-traitants, aux fournisseurs et aux clients. Cette ouverture est dans l'intérêt de l'entreprise qui s'assure grâce à elle une remontée de l'information la plus étendue possible.

Elle est par ailleurs, en cohérence avec le dispositif de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

**Protection des lanceurs d'alerte** - La protection des lanceurs d'alerte est garantie par la loi Sapin II. Le lanceur d'alerte bénéficie d'une irresponsabilité pénale pour la violation des secrets protégés par la loi<sup>4</sup>, « dès lors que la divulgation est nécessaire et proportionnée à la sauvegarde des intérêts en cause ».

#### Définition du lanceur d'alerte (article 6 de la loi Sapin II)

«Un lanceur d'alerte est une personne physique qui révèle ou signale, de manière désintéressée et de bonne foi, un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, d'un acte unilatéral d'une organisation internationale pris sur le fondement d'un tel engagement, de la loi ou du règlement, ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général, dont elle a eu personnellement connaissance».

**Procédure de signalement par palier** - Pour pouvoir jouir d'une « immunité pénale », l'auteur du signalement doit respecter la procédure de signalement en palier (voir encart) et répondre aux critères de la définition des lanceurs d'alerte (voir encart).

2 Selon un sondage réalisé par Harris interactive pour Transparency International France et Tilder en 2015, 20% des salariés ne feraient de signalement que s'ils pouvaient le faire de manière anonyme.

3 Délibération n° 2014-042 du 30 janvier 2014 modifiant l'autorisation unique n° 2005-305 du 8 décembre 2005 n° AU-004 relative aux traitements automatisés de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle. « L'alerte d'une personne qui souhaite rester anonyme peut être traitée sous les conditions suivantes : - 1. La gravité des faits mentionnés est établie et les éléments factuels sont suffisamment détaillés ; - 2. Le traitement de cette alerte doit s'entourer de précautions particulières, tel qu'un examen préalable, par son destinataire, de l'opportunité de sa diffusion dans le cadre du dispositif [d'alerte] ».

4 Exception faite des secrets relatifs à la défense nationale, du secret médical et du secret des relations entre un avocat et son client.

**Protection contre les représailles** - La loi prévoit que les lanceurs d'alerte ne peuvent faire l'objet de représailles : «Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation professionnelle, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, [...] de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat, pour avoir signalé une alerte » (article 1132-3-3 du Code du travail). En cas de rupture du contrat de travail consécutive au signalement d'une alerte, l'auteur du signalement peut saisir le Conseil des prud'hommes en référé.

**Délit d'obstacle au signalement** - L'article 13 de la loi Sapin II prévoit une peine d'un an de prison et de 15 000€ d'amende pour toute personne faisant obstacle « de quelque façon que ce soit » à la transmission d'un signalement en interne à l'entreprise (voie hiérarchique, référent éthique ou ligne d'alerte) ou à une autorité (autorité judiciaire, autorité administrative ou ordre professionnel).

### Procédure d'alerte par palier

Pour pouvoir bénéficier de la protection de la loi, le lanceur d'alerte doit avoir respecté la procédure graduée prévue à l'article 8 de la loi Sapin II. Ainsi, il doit respecter les étapes suivantes :

1° Le signalement d'une alerte doit d'abord être fait en interne (supérieur hiérarchique, direct ou indirect, employeur ou référent désigné par celui-ci).

2° En l'absence de diligence de l'entreprise à vérifier, dans un délai raisonnable, la recevabilité du signalement, celui-ci peut être adressé à l'autorité judiciaire, à l'autorité administrative ou aux ordres professionnels.

3° En dernier ressort, à défaut de traitement par l'entreprise ou par les autorités (judiciaires, administratives ou professionnelles) dans un délai de trois mois, le signalement peut être rendu public.

ATTENTION : En cas de danger grave et imminent ou en présence d'un risque de dommages irréversibles, le signalement peut être porté directement à la connaissance des autorités judiciaires, administratives ou professionnelles et peut être rendu public.

Par ailleurs, la loi ouvre la possibilité pour toute personne d'adresser son signalement au Défenseur des droits afin d'être orienté vers l'organisme approprié de recueil de l'alerte. Cette procédure s'inscrit en dehors de la procédure d'alerte par palier.

Enfin, dans certains secteurs, tel que le secteur bancaire, et pour certains signalements, les lanceurs d'alerte peuvent saisir directement leurs autorités régulatrices (en dehors de la procédure par palier).

## POSER LES BONNES QUESTIONS

Que fait mon entreprise lorsqu'elle reçoit un signalement éthique ?  
Mon entreprise dispose-t-elle d'un dispositif d'alerte éthique (ligne d'alerte) ?

La personne ou les personnes destinataires des alertes sont-elles clairement identifiées par les collaborateurs et les dirigeants de l'entreprise ?

Mon entreprise possède-t-elle une procédure claire et adaptée de traitement des signalements reçus ?

Mon entreprise se donne-t-elle les moyens humains et financiers pour conduire à bien le traitement des signalements reçus ?

Mon entreprise traite-t-elle dans un délai raisonnable\* (en tout cas inférieur à trois mois) les signalements reçus ? Quels sont les délais moyens entre la réception et le début de l'enquête ?

Lorsque le traitement d'un signalement a été effectué par mon entreprise, qui est destinataire des rapports d'enquête ?

Mon entreprise informe-t-elle l'auteur d'un signalement des suites données à son alerte ?

Quelle est l'attitude de mon entreprise en cas d'alerte éthique fondée ? Adopte-t-elle systématiquement les mesures correctives qui s'imposent ?

Mon entreprise sensibilise-t-elle ses collaborateurs, ses dirigeants et ses parties prenantes à son dispositif d'alerte éthique et de protection des lanceurs d'alerte ?

Dans mon entreprise, sait-on combien de signalements éthiques (remontés par la voie hiérarchique normale ou via le dispositif d'alerte éthique) ont été faits lors des deux dernières années ?

La CNIL a-t-elle été sollicitée pour valider le dispositif d'alerte éthique de mon entreprise ?

Mon entreprise garantit-elle de manière effective la protection des lanceurs d'alerte ? Quelles mesures prévoit-elle pour assurer cette protection ?

Mon entreprise sanctionne-t-elle les auteurs de représailles exercées contre des lanceurs d'alerte ? Si c'est le cas, comment ?

\* Les entreprises ayant les meilleurs dispositifs commencent à traiter les alertes relatives à un fait de corruption dans les 24h.

## FOCUS PME / ETI

Le dispositif de signalement doit être adapté à la taille et à l'exposition au risque de l'entreprise. Dans les petites organisations, le dispositif peut se réduire à la mise en place d'une adresse email dédiée à la remonté des signalements.

Toutefois, si ce dispositif peut être simple, il doit néanmoins impérativement permettre de protéger efficacement l'auteur de l'alerte.

Le destinataire doit être clairement identifié. Il doit être pourvu des qualités qui lui permettent de conduire à bien sa mission (autorité, autonomie, discrétion et indépendance suffisantes).

Certaines organisations font le choix de désigner deux destinataires indépendants l'un de l'autre (exemple : le Responsable administratif et financier et un membre du conseil d'administration). Cela permet de renforcer l'indépendance et l'impartialité du dispositif ainsi que d'en assurer la continuité en cas d'absence de l'un des destinataires.

La procédure de recueil et de traitement du signalement doit être bien connue des salariés et des dirigeants. Cela passe notamment par l'organisation régulière d'opérations de sensibilisation sur le sujet (ex : déjeuner-débat sur les questions éthiques une fois par an).

# 3. Cartographier ses risques

## MESURE N°3

Les entreprises doivent mettre en place « une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité ».

3° du II de l'article 17 de la loi Sapin II

**Un passage obligé** - La loi impose aux entreprises d'établir une cartographie des risques de corruption. Cette cartographie des risques est fondamentale pour la construction du programme anticorruption de l'entreprise. Elle permet d'avoir une connaissance précise des risques propres à l'entreprise pour pouvoir ensuite arrêter les priorités de son programme. Une bonne cartographie des risques permet également d'éviter de tomber dans l'écueil de la mise en place de procédures disproportionnées ou inadéquates.

**Identifier ses risques** - Pour identifier les risques de corruption, l'entreprise doit avoir une connaissance des facteurs de risques de corruption. Ces facteurs sont nombreux. Ils sont attachés à la zone géographique d'activité et au secteur d'activité, aux fonctions occupées par les collaborateurs, aux clients et aux partenaires, au type de marché, à la nature des contrats, à l'organisation de l'entreprise, etc. L'entreprise doit également analyser l'historique des incidents déjà rencontrés chez elle et dans son secteur d'activité (notamment chez ses concurrents). Cette analyse est une source précieuse d'information sur ses risques de corruption.

	4	4 Risque modéré	8 Risque significatif	12 Risque critique	16 Risque critique
PROBABILITÉ	3	3 Risque limité	6 Risque modéré	8 Risque significatif	12 Risque critique
	2	2 Risque limité	4 Risque modéré	6 Risque modéré	8 Risque significatif
	1	1 Risque limité	2 Risque limité	3 Risque limité	4 Risque modéré
		1	2	3	4
					IMPACT

**Hiérarchiser ses risques** - Avant de pouvoir établir ses priorités, l'entreprise doit hiérarchiser ses risques (risques limités, risques modérés, risques significatifs, risques critiques). Afin d'y parvenir, elle détermine pour chacun d'eux sa probabilité d'occurrence ainsi que l'impact négatif que sa réalisation entrainerait (amende, perte commerciale, dégradation de la réputation de l'entreprise, frais d'avocat et coût du déploiement de ressources internes pour traiter le dossier, etc.).

**Établir des priorités** - Une fois que les opérations les plus exposées ont été identifiées de manière exhaustive et avec précision, il est nécessaire d'établir des priorités d'action sur cette base. L'idée centrale est de concentrer ses efforts d'abord sur les risques les plus importants (risques critiques et significatifs).

**Construire un plan d'actions** - Une fois les priorités arrêtées, vient la phase où l'entreprise doit établir sa stratégie de contrôle et d'atténuation des risques. Cette stratégie est formalisée dans un plan d'action indiquant clairement : les mesures prises pour chaque risque, les responsables de la mise en œuvre des mesures et un calendrier de déploiement.

**Assurer le suivi, évaluer et mettre à jour** - Le suivi, l'évaluation des mesures adoptées et la mise à jour de la cartographie des risques sont des éléments déterminants d'une bonne gestion des risques. Il est indispensable pour l'entreprise de pouvoir évaluer l'impact des mesures prises. Cette évaluation continue passe par la mise en place d'un système de suivi régulier. Ce suivi permet à l'entreprise d'être tenue informée de l'évolution des situations afin de pouvoir prendre les bonnes décisions, mais aussi de mettre à jour sa documentation de cartographie des risques. La loi Sapin II insiste bien sur la nécessité de cette mise à jour régulière.

**Organiser le travail** - L'analyse des risques et leur suivi dans le temps doivent être confiés à un responsable clairement identifié. L'implication des opérationnels dans le travail de cartographie des risques est indispensable, car ce sont eux qui connaissent le mieux leur métier et les risques qui lui sont inhérents.

**Méthodes d'analyse des risques** - De nombreuses méthodes d'analyse quantitative et qualitative d'exposition aux risques existent. Nous vous invitons à consulter l'outil *Diagnosing Bribery Risk* publié par le chapitre britannique de Transparency International accessible gratuitement ici (en anglais) : <http://www.transparency.org.uk/publications/diagnosing-bribery-risk/>

## POSER LES BONNES QUESTIONS

Mon entreprise conduit-elle une procédure d'évaluation des risques de corruption de manière régulière ?

Mon entreprise désigne-t-elle clairement des personnes chargées de conduire l'évaluation des risques ?

Les processus opérationnels pour la conduite de l'évaluation des risques sont-ils bien documentés ?

Mon entreprise intègre-t-elle l'évaluation des risques de corruption dans son processus de management des risques existants ?

Quel genre de *business* fait mon entreprise ?

Mon entreprise opère-t-elle dans un secteur ou sur des marchés qui nécessitent de prendre en compte des risques spécifiques ? Quels sont les risques communs auxquels est confronté le secteur ou ce type de marché ?

Est-ce que les pays où mon entreprise travaille, leurs coutumes et les pratiques locales, exposent ses collaborateurs à un risque particulier de corruption ?

Quel type d'interaction avec des acteurs extérieurs, mon entreprise entretient-elle dans son *business* ?

Avec quel type d'acteurs mon entreprise interagit-elle ?

Interagit-on avec des autorités publiques centrales ou locales et, plus largement, avec des agents publics ? Quelles sont ces autorités publiques ?

Quelle est la nature des interactions de mon entreprise avec des autorités publiques ? Dans quelle mesure des décisions ou des approbations par des autorités publiques sont-elles nécessaires pour conduire à bien mon *business* ?

En quoi mon entreprise dépend-elle de tiers pour la conduite de ses affaires ?

Mon entreprise est-elle en capacité d'interagir directement avec les tiers dont elle dépend ou doit-elle faire appel à des intermédiaires ?

Combien de ces intermédiaires ont été engagés et que font-ils exactement pour l'entreprise ?

Une attention particulière est-elle portée aux achats, aux fonctions financières et comptables, aux fonctions commerciales ?

## FOCUS PME / ETI

La gestion des risques fait partie du quotidien des chefs d'entreprise. Mesurer son exposition aux risques est un passage obligé autant pour les grandes entreprises que pour les ETI et les PME.

La petite taille d'une entreprise ne la préserve pas du risque de corruption. Il faudra veiller à regarder en priorité la nature de son activité et les zones géographiques dans lesquelles elle intervient.

Si une entreprise de taille intermédiaire travaillant exclusivement sur un marché national européen en « B to C » voit son risque de corruption limité, il n'en sera pas de même d'une petite entreprise exportatrice travaillant exclusivement avec des acheteurs publics dans une région du monde à haut risque de corruption.

Par ailleurs, les petites structures sont parfois exposées à un risque de corruption là où les plus grosses entreprises auront eu les moyens de neutraliser certains risques en mobilisant des ressources qui ne sont pas à la portée de plus petites entités.

# 4. Mettre en place des procédures d'évaluation des partenaires commerciaux

## MESURE N°4

Les entreprises doivent mettre en place « des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques »

4° du II de l'article 17 de la loi Sapin II

**Due Diligences obligatoires** - La loi impose aux entreprises des procédures d'évaluation de la situation de leurs clients, de leurs fournisseurs de premier rang et de leurs intermédiaires (*due diligences*). Ces procédures doivent être conduites en priorité auprès des publics identifiés par la cartographie des risques comme étant les plus exposés au risque de corruption.

**Conduite des Due Diligences** - Avant d'entrer en relation d'affaires avec un partenaire, l'entreprise doit effectuer des *due diligences*.

Ces *due diligences* doivent être adaptées et proportionnées à la situation particulière du partenaire. Un premier niveau de vérification peut être conduit directement par les équipes opérationnelles. Dans les cas où ces premières vérifications de la situation du partenaire font apparaître des signaux d'alerte (*Red Flag*), alors le travail de vérification doit être approfondi. Un examen plus poussé (second niveau de *due diligences*) doit alors être effectué par des équipes spécialisées (internes ou externes à l'entreprise).

En toute hypothèse, les *due diligences* doivent être documentées et archivées. Cet archivage est indispensable car lui seul permet à l'entreprise de démontrer qu'elle a bien respecté son obligation.

**Procédures spéciales pour les partenaires à risques** -

Au-delà des procédures d'évaluation des situations imposées par la loi, Transparency International recommande que des procédures particulières de prévention de la corruption soient adoptées pour les partenaires les plus à risque tels que les agents commerciaux et les intermédiaires. En plus de *due diligences* poussées au moment de l'entrée en relation, ces procédures spéciales doivent inclure la mise en place de contrats types (comprenant des clauses anticorruption), le suivi de l'activité durant toute la durée de la relation de travail et l'archivage de toutes les données relatives à la relation.

**Communication de la politique d'intégrité aux partenaires** - En complément de la mise en place des procédures de vérification des situations des partenaires, Transparency International recommande aux

### En quoi consiste, en règle générale, les *due diligences* pour les fournisseurs, clients et partenaires ?

En phase précontractuelle, elles peuvent être de quatre ordres :

- La collecte d'informations sur la cible au moyen d'un moteur de recherche accessible sur internet.
- La consultation de banques de données qui regroupent des informations commerciales et des informations sur les sanctions et condamnations prononcées à l'encontre des personnes physiques ou morales.
- L'analyse d'un questionnaire de probité à compléter par la cible, en s'appuyant sur la grille d'évaluation des réponses que l'entreprise a élaborée.
- L'enquête d'intelligence économique et stratégique destinée à des partenaires ou des pays à risques.

entreprises de communiquer à ceux-ci, de manière proactive, leur politique éthique (notamment leur engagement anticorruption).

**Due diligences pour les fusions/acquisitions et prises de participations** - Des *due diligences* spécifiques doivent être conduites par l'entreprise avant chaque fusion, acquisition ou investissement important. L'entreprise doit évaluer l'état de la politique et du programme anticorruption de l'entité visée et son niveau d'exigence en comparaison à ses propres standards.

Lorsque l'entreprise n'exerce pas de contrôle effectif sur une entité dans laquelle elle a investi ou avec laquelle elle est en affaires, elle doit conduire un dialogue systématique sur la politique et le programme anticorruption de cette entité.

Pour plus d'informations et des recommandations spécifiques en matière de *due diligences* à conduire lors des fusions/acquisitions, consultez le document publié par notre section britannique *Guidance for anti-bribery due diligences in mergers, acquisitions and investments*.

Vous pouvez y accéder ici : [https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012\\_-Anti-Bribery\\_Due\\_Diligence\\_for\\_Transactions.pdf](https://www.transparency-france.org/wp-content/uploads/2016/04/2012_-Anti-Bribery_Due_Diligence_for_Transactions.pdf)

## POSER LES BONNES QUESTIONS

Mon entreprise dispose-t-elle d'une politique de *due diligences* à l'égard de ses partenaires commerciaux ?

Existe-t-il une procédure spécifique et détaillée de *due diligences* pour la sélection des agents ou des intermédiaires ?

Existe-t-il une politique de sensibilisation des collaborateurs aux méthodes de *due diligences* notamment pour la sélection d'agents ou d'intermédiaires ?

Existe-t-il une procédure de *due diligences* spécifique aux *joint ventures* et aux consortiums ?

Existe-t-il une procédure de *due diligences* permettant de s'assurer que les contractants et les fournisseurs disposent effectivement d'un dispositif anticorruption ?

Mon entreprise s'est-elle dotée d'une procédure à même de limiter les risques de faire affaire avec des contractants ou des fournisseurs coupables, ou fortement suspectés, d'avoir payé des pots-de-vin ?

Mon entreprise dispose-t-elle d'une politique d'actualisation de ses *due diligences* qui lui permette d'avoir une bonne connaissance de ses partenaires et de ses clients ?

Mon entreprise diffuse-t-elle sa politique anticorruption à ses contractants et ses fournisseurs ?

Existe-t-il une procédure spécifique d'archivage des *due diligences* ?

## FOCUS PME / ETI

Si l'entreprise travaille dans un pays à risque ou conduit des opérations présentant un risque élevé, il est opportun de créer un comité *ad hoc* de sélection des clients, des fournisseurs de premier rang et des intermédiaires. Ce comité doit, a minima, inclure un dirigeant, le commercial concerné et, s'il existe, le responsable juridique.

Le processus de sélection peut être établi sur la base d'un questionnaire portant sur les points suivants :

- informations sur la société (statuts, nom des dirigeants et actionnaires, casier judiciaire, filiales...)
- situation et données financières
- compétences et expérience du tiers dans le secteur
- références
- éventuel lien avec des agents publics
- existence d'une politique anti-corruption du client ou du partenaire

L'évaluation de la situation des clients, des fournisseurs de premier rang et des intermédiaires va passer par la vérification des documents demandés et fournis par chacun d'eux (enregistrement à un greffe, liste des dirigeants et des actionnaires, situation financière...) ainsi que par une simple consultation des moteurs de recherche gratuits (Google, Yahoo, etc.) ou de certaines bases de données payantes, mais proposant des tarifs raisonnables (Presseed, Factiva, World Check, etc).

Pour les opérations à risque, il est recommandé d'effectuer des vérifications approfondies en faisant appel, si l'entreprise ne dispose pas du savoir-faire nécessaire en interne, aux services d'entreprises spécialisées dans la veille et la collecte d'informations.

# 5. Mettre en place des procédures de contrôles comptables

## MESURE N°5

*Les entreprises doivent mettre en place « des procédures de contrôles comptables, internes ou externes, destinées à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence. Ces contrôles peuvent être réalisés soit par les services de contrôle comptable et financier propres à la société, soit en ayant recours à un auditeur externe à l'occasion de l'accomplissement des audits de certification de comptes prévus à l'article L. 823-9 du code de commerce »*

5° du II de l'article 17 de la loi Sapin II

**Apport de la nouvelle loi** - En matière de contrôle comptable, la loi ne vise pas à créer de nouvelles obligations. Les commissaires aux comptes et les experts comptables des entreprises doivent déjà opérer un contrôle comptable intégrant les risques de fraude et de corruption. En revanche, la loi Sapin II rappelle à l'entreprise qu'elle doit veiller à ce que ses services de contrôle comptable et/ou ses auditeurs externes soient bien attentifs dans leurs contrôles au risque de dissimulation de faits de corruption dans les livres, les registres et les comptes. Avec la nouvelle loi, la prévention de la corruption doit être placée au centre des préoccupations des personnes en charge du contrôle comptable.

**Rôle de l'audit** - L'audit des procédures de contrôle comptable joue un rôle important dans tout programme anticorruption. Ce rôle est essentiel à la fois pour le contrôle de la mise en œuvre des mesures anticorruption et pour la détection puis le traitement des manquements.

**Audits réguliers** - L'audit des procédures de contrôle comptable doit intervenir de manière régulière. Il peut être conduit par un auditeur interne ou externe. Cette règle vaut autant pour les filiales que pour les sociétés mères.

**Fidélité des registres & des comptes** - La fidélité des comptes est de la plus grande importance dans la mesure où elle permet de vérifier le respect des procédures anticorruption, mais aussi d'identifier les axes d'amélioration des procédures. Par ailleurs, des registres et des comptes qui ne sont pas fidèles, ou qui ont été manipulés, peuvent constituer des preuves à charge contre une entreprise poursuivie pour corruption.

L'entreprise doit donc veiller à ce que ses registres soient à jour et que l'ensemble de transactions y soient enregistrées chronologiquement et référencées. Il est essentiel que l'entreprise conserve les éléments permettant de retracer ses transactions de bout en bout.

Généralement, les pots-de-vin sont versés à partir de « caisses noires ». En conséquence, l'entreprise doit mettre en place des règles imposant que l'ensemble des transactions soient fidèlement enregistrées dans les comptes officiels, et interdire toute comptabilité « parallèle » ou « hors livre ».

### Dans un cas de corruption, comment sont camouflés les comptes ?

Deux moyens sont régulièrement utilisés pour camoufler le paiement d'un pot-vin : la fausse facturation et la dégradation de la qualité de la prestation. Dans ces deux hypothèses, le corrupteur va être obligé de faire intervenir des éléments comptables pour dissimuler la corruption.

Un certain nombre de signaux d'alerte (*red flags*) peuvent attirer l'attention sur une situation irrégulière.

1°/ En cas de fausse facturation (prestation fictive ou partiellement fictive) :

- la nature de la prestation est étrange ou imprécise,
- un acteur atypique est intervenu dans la validation de la facture.

2°/ En cas de dégradation de la qualité de la prestation fournie :

- différence entre cahier de commande initial et la prestation ou le produit délivré (qualité, quantité, etc.).

## POSER LES BONNES QUESTIONS

L'audit interne prend-il en compte le déploiement de la politique anticorruption de l'entreprise ?

La prévention de la corruption fait-elle partie du tronc commun du référentiel des règles qui sont revues par l'audit interne ?

L'audit interne examine-t-il l'évaluation du risque de corruption réalisée par mon entreprise ?

Mon entreprise conduit-elle des audits anticorruption spécialisés dans les services, les *business units* et les entités les plus exposés ?

L'audit « fournisseur » de mon entreprise prend-il en compte le respect des normes anticorruption par ceux-ci ?

Le commissaire aux comptes de mon entreprise prend-il en compte le respect des normes anticorruption lors de la validation des comptes ?

## FOCUS PME / ETI

Dans les petites structures, des procédures comptables simples peuvent être adoptées afin de limiter les risques de corruption ou de fraude.

La séparation des fonctions est l'une d'elle. Il s'agit, dans la mesure du possible, d'introduire une procédure de recueil séparé des accords de paiement. La personne qui donne l'ordre d'engager une dépense et qui va, le plus souvent, utiliser le bien ou le service acheté ne doit pas être la même personne que celle qui signe l'ordre de paiement.

Il est fortement conseillé de formaliser la procédure d'engagement des dépenses.

Enfin, les petites structures qui font appel à un expert comptable externe ou à un commissaire aux comptes doivent veiller à choisir des prestataires de qualité, réputés pour leur intégrité.

# 6. Déployer un programme de formation et de sensibilisation

## MESURE N°6

*Les entreprises doivent mettre en place « un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence ».*

*6° du II de l'article 17 de la loi Sapin II*

**Formation obligatoire des cadres et des collaborateurs exposés** - Le programme de formation et de sensibilisation d'une entreprise est essentiel car c'est lui qui fait vivre sa politique anticorruption et qui permet sa diffusion et son appropriation par tous les collaborateurs. Il permet de développer une culture d'intégrité dans l'entreprise, culture au sein de laquelle il est clairement compris par tous les collaborateurs que le *business* ne peut se faire que dans le respect de la loi et des règles d'intégrité.

Le programme de formation doit impérativement s'adresser aux cadres et aux personnels les plus exposés. Transparency International recommande de toujours débiter par la sensibilisation du « Top management ». Celle-ci aura un effet d'entraînement sur toute l'entreprise.

**Personnels exposés** - C'est la cartographie des risques de corruption établie préalablement par l'entreprise qui lui permettra de dresser la liste des personnels exposés devant prioritairement être formés. Transparency International recommande que soient intégrés au programme de formation anticorruption les agents et les personnes extérieures à l'entreprise, mais agissant pour son compte. Les entreprises les plus avancées étendent aussi leur effort de formation aux cocontractants et aux fournisseurs les plus exposés.

**Nature et occurrence de la formation** - La formation doit être adaptée aux risques de corruption auxquels s'expose chaque catégorie de collaborateurs en raison, notamment, des fonctions et territoires d'opération. Le contenu des formations (les exemples, les études de cas, les scénarios abordés) doit être personnalisé en fonction du public visé.

Transparency International recommande que les publics les plus exposés soient systématiquement formés lors de sessions de formation en « présentiel ». Une formation en eLearning peut venir en appui des formations « physiques », mais ne peut en aucune manière les remplacer. Le eLearning peut être un bon outil de sensibilisation des populations les moins exposées, pour lesquelles une formation en « présentiel » n'est pas obligatoire.

Il est nécessaire que les cadres et les personnels exposés soient régulièrement formés à la prévention de la corruption. Pour les populations les plus exposées, Transparency International recommande qu'une sensibilisation à l'anticorruption ait lieu tous les deux ans (a minima).

**Formateurs** - Les actions de formation peuvent être conduites en interne par les personnes en charge de la conformité, du juridique ou de l'éthique. Si l'entreprise ne dispose pas des ressources internes pour conduire elle-même ces formations, elle peut faire appel à un organisme spécialisé dans ce type de formation (cabinet d'avocat, cabinet de conseil, ONG). Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des entreprises dans le développement et la mise en œuvre de leurs politiques d'intégrité, Transparency France propose ce type de

formation aux entreprises. Pour en savoir plus vous pouvez vous rendre ici :  
<https://transparency-france.org/formations-entreprises/>

**eLearning gratuit** - Un eLearning intitulé « *Faire des affaires sans corruption* » est mis à disposition gratuitement par Transparency International France. Il est accessible ici :  
<http://www.fairedesaffairesanscorruption.com/>

**MOOC** - Transparency International France a développé une formation en ligne pour sensibiliser les collaborateurs d'entreprise à la prévention de la corruption. Ce MOOC est accessible sur le lien suivant :  
<https://transparency-france.org/mooc-entreprises/>

**Autre outils de sensibilisation gratuits** - Transparency International France propose une série d'outils de formation et de sensibilisation gratuits que vous pouvez retrouver sur son site internet à l'adresse :  
<https://transparency-france.org/boite-a-outils/>

## POSER LES BONNES QUESTIONS

Est-ce que le « Top management » de mon entreprise a bien été sensibilisé aux enjeux de la corruption ?

Est-ce que le « Top management » est bien impliqué dans la promotion, le suivi et la réalisation du programme de formation anticorruption ?

Mon entreprise a-t-elle bien identifié les dirigeants et les collaborateurs les plus exposés au risque de corruption ?

Les collaborateurs les plus exposés ont-ils bien reçu une formation anticorruption en présentiel ?

La formation des collaborateurs les plus exposés est-elle reproduite régulièrement (tous les deux ans a minima) ?

Mon entreprise assure-t-elle la traçabilité des formations anticorruption suivies par ses collaborateurs et ses dirigeants ?

Mon entreprise sensibilise-t-elle ses partenaires commerciaux les plus exposés ?

Le bon accomplissement de la formation anticorruption par les collaborateurs entre-t-il en compte au moment de l'évaluation annuelle ?

La totalité des collaborateurs de mon entreprise a-t-elle bien été sensibilisée aux problématiques d'intégrité (anticorruption, gestion des conflits d'intérêts, cadeaux et invitations, lobbying éthique, etc.) ?

Mon entreprise a-t-elle adopté un plan de formation avec des objectifs précis ?

## FOCUS PME / ETI

Dans les plus petites entreprises, la sensibilisation des collaborateurs peut passer par des discussions ouvertes et l'aménagement de temps d'échange sur le sujet avec les managers. Seuls les collaborateurs les plus exposés devront impérativement suivre une formation plus poussée.

# 7. Mettre en place des sanctions disciplinaires

## MESURE N°7

*Les entreprises doivent mettre en place « un régime disciplinaire permettant de sanctionner les salariés de la société en cas de violation du code de conduite de la société ».*

*7° du II de l'article 17 de la loi Sapin II*

**Procédure de traitement des manquements** - La loi prévoit l'obligation pour l'entreprise de mettre en place un régime disciplinaire permettant de sanctionner la violation par les salariés de son Code de conduite. Pour mettre en œuvre cette obligation, certaines entreprises s'appuient sur leur régime disciplinaire existant. Lorsqu'elles font cela, elles doivent néanmoins s'assurer que leur règlement intérieur comporte des sanctions et qu'il a été mis en place conformément aux obligations légales.

À côté de ce régime disciplinaire, Transparency International recommande que l'entreprise se dote de procédures permettant l'adoption rapide de mesures correctives propres à éviter la réitération des manquements constatés. Une procédure de traitement des manquements doit notamment préciser les fonctions à impliquer en cas de problème.

**Reporting des manquements constatés** - Les manquements les plus graves doivent être traités en priorité au plus haut niveau, les autres doivent faire l'objet, au moins annuellement, d'un rapport de synthèse aux instances de direction de l'entreprise.

**Politique RH & anticorruption** - Transparency International recommande aux entreprises de prendre en compte les enjeux d'anticorruption dans leur politique RH, notamment au moment des recrutements et affectations sur les postes les plus exposés, dans le cadre de la formation continue et lors des évaluations de performance. L'entreprise peut par exemple envisager de valoriser, dans le cadre des évaluations annuelles, les initiatives des managers pour promouvoir la politique anticorruption et les règles d'intégrité auprès de leurs équipes.

La politique RH doit garantir qu'aucun collaborateur ne pourra pâtir (via des rétrogradations, sanctions, « mises au placard », etc.) de son refus de payer ou de recevoir un pot-de-vin ou d'une alerte éthique faite de bonne foi.

Une attention particulière doit être portée au bon déroulement de carrière des responsables de l'éthique et de la conformité, qui doivent jouir d'un déroulement de carrière « normal ».

**Communication sur les sanctions** - La communication interne ou externe sur les sanctions infligées à des salariés ayant violé le Code de conduite peut être intéressante à la fois en terme de sensibilisation des collaborateurs et en terme d'affirmation de l'exemplarité de l'entreprise devant ses parties prenantes.

## POSER LES BONNES QUESTIONS

Dans mon entreprise, existe-t-il un régime disciplinaire permettant de sanctionner les violations de son Code de conduite ?

Mon entreprise dispose-t-elle d'une procédure de traitement des manquements permettant l'adoption rapide de mesures correctives propres à éviter leur répétition ?

Les dirigeants de mon entreprise sont-ils tenus au courant des violations les plus graves du Code de conduite ?

Les collaborateurs de mon entreprise sont-ils conscients qu'ils peuvent se voir infliger des sanctions disciplinaires en cas de non-respect du Code de conduite ?

Mon entreprise communique-t-elle, ou a-t-elle déjà communiqué, sur des sanctions prises à l'égard de salariés ayant violé son Code de conduite (ou sa politique anticorruption) ?

# 8. Contrôler et évaluer la mise en œuvre de sa politique

## MESURE N°8

Les entreprises doivent mettre en place « un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre. »

8° du II de l'article 17 de la loi Sapin II

**Champ du contrôle** - La loi impose un contrôle des mesures anticorruption mises en œuvre. Cette obligation englobe à la fois le contrôle réalisé par le contrôle interne et celui réalisé par l'audit.

**Contrôle interne** - Il s'agit d'un contrôle quotidien effectué par chaque manager qui vérifie « la conformité aux lois et règlements, l'application des instructions et des orientations de la direction et le bon fonctionnement des processus internes<sup>5</sup> » dans toutes les opérations dont il a la responsabilité. Les responsables de l'entreprise peuvent être assistés dans leur mission de contrôle interne par des cellules de contrôle dédiées.

**Surveillance de l'audit** - L'entreprise doit également mettre en place une surveillance indépendante de la ligne managériale, qui va regarder si les objectifs anticorruption sont bien atteints dans chaque entité de l'entreprise « en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernance, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité<sup>6</sup> ». Cette surveillance est assurée par l'audit interne (ou par un auditeur externe) et rend compte de manière indépendante aux actionnaires (via le comité d'audit lorsqu'il existe).

**Évaluation interne obligatoire du programme** - La loi fait également obligation à l'entreprise d'évaluer régulièrement l'efficacité de son programme anticorruption au regard des meilleures pratiques identifiées en la matière. Selon les organisations, cette évaluation est conduite par l'audit ou par le contrôle interne. L'objectif est l'amélioration continue du programme.

**Organisation et responsabilités claires** - Il est indispensable que soient mises en place une organisation et une chaîne de responsabilités qui garantissent le contrôle et l'évaluation de la mise en œuvre du programme anticorruption à chaque niveau de l'entreprise. L'entreprise doit désigner un responsable des questions anticorruption au niveau du conseil d'administration et un responsable du programme au sein du comité exécutif.

### Conseils pratiques sur l'organisation :

- La personne responsable du déploiement du programme anticorruption doit pouvoir rendre directement compte au président ou au directoire et avoir un accès direct au comité du conseil d'administration responsable du suivi du programme anticorruption (généralement le comité éthique et/ou d'audit) ou au conseil de surveillance.

- Chaque référent éthique doit être assuré qu'aucune des décisions qu'il aura prises dans le cadre de sa mission ne puisse lui être reprochée et ne puisse avoir, d'une quelconque manière, une incidence négative sur sa rémunération ou sur son évolution de carrière.

- Une manière de protéger les référents éthiques est d'interdire leur mutation, suspension ou licenciement sans l'accord préalable du directeur de l'éthique et de la déontologie.

- Afin de responsabiliser les lignes managériales, l'entreprise peut recourir à des lettres d'affirmation par lesquelles les managers attestent avoir pris connaissance des responsabilités qui sont les leurs au titre du programme anticorruption.

5 & 6 Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI)

Elle doit également désigner un responsable opérationnel du déploiement et de l'animation du programme qui rend régulièrement compte au comité exécutif et au conseil d'administration, ou au conseil de surveillance. Afin d'être en mesure d'accomplir correctement sa mission, ce responsable opérationnel doit disposer de l'autorité, de l'indépendance, des qualités et de l'expérience nécessaires à l'exercice de sa fonction.

Dans la plupart des grandes entreprises, le responsable opérationnel de la mise en œuvre du programme anticorruption s'appuie sur un réseau de référents éthiques/conformité, ou « déontologues », dont la mission est de veiller, dans chaque entité, au déploiement, à l'animation et au *reporting* du programme.

La mise en place d'une organisation et de responsabilités claires permet à chaque collaborateur de savoir à qui demander conseil en cas de doute ou de difficulté.

**Communication et reporting sur la politique anticorruption** - Un *reporting* permet à l'entreprise de produire, si nécessaire, des informations sur son programme et ses résultats, pour satisfaire aux demandes d'investisseurs, de partenaires, de prospects ou d'autorités de poursuite.

Transparency International estime que le *reporting* public sur les programmes anticorruption contribue à prévenir la corruption. La publicité des engagements aide à renforcer la portée des messages communiqués en interne. Elle aide aussi à faire reculer les sollicitations indues qui viennent de l'extérieur. En faisant connaître les bonnes pratiques en la matière, le *reporting* concourt à une harmonisation par le haut des actions de lutte contre la corruption dans le monde des affaires.

Ce *reporting* est généralement déjà effectué par de nombreuses entreprises dans le cadre de leur communication obligatoire.

## POSER LES BONNES QUESTIONS

Mon entreprise s'est-elle dotée d'une organisation à même de contrôler et d'évaluer l'efficacité de ses mesures (ou de son programme) anticorruption ?

Existe-t-il au sein du comité exécutif une personne en charge du contrôle et de l'évaluation de la mise en œuvre du programme anticorruption de mon entreprise ?

Existe-t-il au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de mon entreprise une personne en charge du contrôle et de l'évaluation de la mise en œuvre du programme anticorruption de mon entreprise ?

Les grilles du contrôle interne ont-elles été actualisées pour intégrer l'anticorruption ?

Des audits intégrant un contrôle de la bonne application des politiques anticorruption sont-ils effectués de manière régulière ?

Est-ce que les audits des filiales et des activités les plus à risque intègrent bien la surveillance de leurs dispositifs de contrôle interne en matière de fraude et d'anticorruption ?

Les mesures (le programme) anticorruption de mon entreprise font-elles (fait-il) l'objet de mises à jour régulières ?

## FOCUS PME / ETI

L'organisation en charge du contrôle et de l'évaluation de la mise en œuvre des mesures anticorruption doit être adaptée à la taille de l'entreprise. Dans les plus petites structures, il suffira de désigner une personne qui mettra en œuvre le programme anticorruption. Cette personne pourra également être le « responsable éthique » vers qui les salariés ou les dirigeants se tournent lorsqu'ils sont confrontés à une question ou une difficulté d'ordre éthique. Il est primordial que cette personne soit accessible, qu'elle fasse consensus et qu'elle dispose d'une autorité suffisante pour traiter correctement et en toute liberté les situations délicates.

Ce document fait partie d'une série d'outils et d'indices qui peuvent aider les entreprises à lutter contre la corruption.

## Indices & évaluations de la corruption

Indice de perception de la corruption, *Transparency International*

Global Corruption Barometer, *Transparency International*

Bribe Payers Index, *Transparency International*

Transparency in corporate reporting: assessing the world's largest companies, *Transparency International*

Transparency in corporate reporting: assessing the world's Largest Telecommunications Companies, *Transparency International*

Transparency in corporate reporting: assessing emerging market multinationals, *Transparency International*

## Recommandations & outils pratiques

Adequate Procedures – Guidance to the UK Bribery Act 2010, *Transparency International UK*

Anti-bribery Checklist, *Transparency International*

Diagnosing Bribery Risk – Guidance for the conduct of effective bribery risk assessment, *Transparency International UK*

Anti-bribery due diligence for transactions, *Transparency International UK*

Managing Third Party Risk: Only as Strong as Your Weakest Link, *Transparency International UK*

Incentivising Ethics: Managing Incentives to Encourage Good and Deter Bad Behaviour, *Transparency International UK*

Refuser la corruption dans les relations d'affaires privé/privé – Outil de formation à l'usage des collaborateurs du secteur privé, *Transparency International France*

Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESIST), *Transparency International*

Faire des affaires sans corruption, eLearning gratuit, *Transparency International France*

## L'ensemble de ces documents est accessible gratuitement sur

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

[www.transparency-france.org](http://www.transparency-france.org)

**Soutenez notre action  
faites un don  
sur  
[www.transparency-france.org/don](http://www.transparency-france.org/don)**



**35€**

**Cette publication est proposée gratuitement par Transparency International France. Notre organisation a besoin de vos dons pour continuer à travailler. Une contribution financière de 35€ de la part de chaque lecteur nous y aiderait fortement.**

**Pour faire un don du montant de votre choix, rendez-vous sur :  
<http://transparency-france.org/don>**

**Transparency International France  
14 passage Dubail 75010 Paris**

**[www.transparency-france.org](http://www.transparency-france.org)**