

CONTROLE DES DISPOSITIFS ANTI-CORRUPTION DANS LES ENTREPRISES :

les bonnes pratiques identifiées par l'Agence française anticorruption (AFA)

Créée par la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite Sapin II), l'**AFA** a pour mission de contrôler l'existence, la qualité et l'efficacité des dispositifs de prévention et de détection des atteintes à la probité mis en place par les entreprises (« dispositifs anti-corruption »).

Ces dispositifs reposent sur trois piliers indissociables, à savoir :

- l'engagement de l'instance dirigeante ;
- la connaissance des risques d'atteintes à la probité de l'entreprise, à travers l'élaboration d'une cartographie de ses risques ;
- la mise en place de procédures de gestion de ces risques.

A ce jour, **129 contrôles et examens** ont été diligentés à l'initiative du Directeur de l'AFA, mettant en évidence l'investissement stratégique que la lutte contre la corruption et les atteintes à la probité représentent pour les entreprises.

La première édition des « *Rendez-vous de l'AFA* », qui s'est tenue le 10 février 2025 sur le thème *Contrôle des dispositifs anticorruption des entreprises - Stratégie et perspectives*, a été l'occasion de présenter les **principaux enseignements** tirés de ces contrôles.

Premièrement, l'engagement fort de l'instance dirigeante de l'entreprise apparaît plus que jamais comme un gage de qualité du dispositif anti-corruption (1.). Deuxièmement, la cartographie des risques doit être adaptée et évolutive pour détecter au mieux les zones de vulnérabilité spécifiques à l'entreprise et à son activité (2.). Troisièmement, la cohérence entre les risques identifiés dans l'entreprise et les procédures de gestion de ces risques s'avère indispensable pour s'assurer de l'efficacité de ces dernières (3.).

1. L'ENGAGEMENT FORT DE L'INSTANCE DIRIGEANTE: UN GAGE DE QUALITÉ DU DISPOSITIF ANTI-CORRUPTION

La notion d'instance dirigeante désigne les personnes placées à la tête de l'organisation et chargées de la gérer (présidents, directeurs généraux et gérants), en application de ses statuts et des normes en vigueur.

L'instance dirigeante intervient à tous les stades du dispositif anti-corruption, puisqu'elle :

- initie sa mise en œuvre ;
- valide sa conception ;
- en assure le déploiement ainsi que le contrôle.

► Mise en œuvre du dispositif

L'instance dirigeante est personnellement responsable de l'élaboration et de l'application du dispositif anti-corruption au sein de son organisation.

Son engagement ressort tant de sa **volonté de prévenir et de détecter toute atteinte à la probité** (l'AFA cite l'exemple d'une instance dirigeante adressant chaque année une lettre à tous ses collaborateurs afin de renouveler sa pleine mobilisation dans la lutte contre la corruption) que des **moyens mobilisés** pour y parvenir, appréciés selon la taille et le profil de risque de l'entreprise.

L'instance dirigeante peut confier la mise en œuvre du dispositif anti-corruption à un collaborateur, après avoir vérifié que celui-ci dispose :

- d'une connaissance des réglementations liées à la conformité anti-corruption (en raison de son expérience ou de sa formation), ainsi que des activités de l'entreprise et des techniques de gestion de ses risques ;
- de la capacité à exercer une fonction transverse ;
- d'un positionnement adéquat pour accéder aux informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

La nomination d'un **responsable de la conformité** peut faire l'objet d'une communication spécifique à l'ensemble des personnels et être formalisée par une lettre de mission de l'instance dirigeante.

Au sein d'un groupe de sociétés, l'AFA encourage la mise en place d'un "**réseau conformité**", centralisant et diffusant aux différents métiers, filiales et pays concernés les informations relatives au dispositif anti-conformité et à sa mise en œuvre.

► **Validation du dispositif**

L'instance dirigeante participe à la mise en œuvre opérationnelle de certaines mesures et procédures composant le dispositif anti-corruption. Elle est chargée, par exemple, de la **validation de la cartographie des risques et des procédures de gestion de ces risques**.

Lors de ses différents contrôles, l'AFA a pu observer que les documents présentés pour validation aux instances dirigeantes sont des versions condensées. Elle recommande de leur **communiquer une documentation plus exhaustive**, permettant de s'assurer que les instances dirigeantes connaissent de façon détaillée les scénarios de risques auxquels leur entreprise est exposée.

► **Déploiement et contrôle du dispositif**

L'instance dirigeante veille au bon fonctionnement du dispositif anti-corruption par **l'examen des résultats des contrôles effectués sur les procédures de gestion des risques** mises en place dans l'entreprise.

Elle vérifie que des sanctions adaptées et proportionnées sont prises en cas de violation avérée du code de conduite ou en présence de faits susceptibles d'être qualifiés d'atteintes à la probité.

L'instance dirigeante **communiqu**e sur son dispositif anti-corruption en interne (elle présente les faits constatés et les sanctions prononcées, tout en respectant le principe de l'anonymat) et auprès des tiers (avec lesquels elle envisage d'engager ou de poursuivre une relation commerciale).

Bien que non cités par la loi Sapin II, les **organes de surveillance** de l'entreprise sont à impliquer pleinement dans la mise en œuvre du dispositif anti-corruption. L'AFA l'a expressément indiqué, en ajoutant que les membres du comité d'audit ou du comité des risques d'une entreprise pourraient être entendus lors d'un contrôle.

Au sein des **groupes de sociétés**, l'AFA préconise enfin :

- d'adopter une vision consolidée des risques auxquels les entités sont exposées ;
- de documenter la répartition des responsabilités entre la société-mère et ses filiales.

L'articulation du dispositif anti-corruption entre les différentes entités du groupe (et la marge de manœuvre laissée aux filiales pour l'adapter, selon leurs besoins) doit être clairement établie.

Pour cela, l'AFA recommande d'établir une note de gouvernance désignant l'entité compétente (entre la société-mère ou ses filiales) pour mettre en œuvre les différentes mesures et procédures de gestion des risques prévues par le dispositif anti-corruption.

2. LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES: UN OUTIL ADAPTE ET ÉVOLUTIF POUR IDENTIFIER LES ZONES DE VULNÉRABILITÉ DE L'ENTREPRISE

La cartographie des risques est un **instrument de représentation** des risques de corruption et de trafic d'influence auxquels une entreprise est confrontée.

Elle prend la forme d'une **documentation écrite et structurée**, qui décrit avec précision les méthodes retenues pour son élaboration, les mesures prises pour maîtriser les risques, ainsi que les rôles et responsabilités des différentes personnes parties prenantes.

L'établissement de cette documentation et son actualisation régulière nécessitent :

- de disposer d'une connaissance étendue de l'entreprise et de ses activités ;
- d'identifier les rôles et responsabilités des acteurs concernés, quel que soit leur niveau.

Dans ses dernières recommandations publiées en janvier 2021, l'AFA suggérait de respecter les **six étapes suivantes** :

1. Identification des rôles et responsabilités des parties prenantes à la cartographie des risques
2. Identification des risques inhérents aux activités de l'entreprise (recensement des processus et scénarios des risques)
3. Évaluation des risques bruts
4. Évaluation des risques nets ou résiduels
5. Hiérarchisation des risques nets ou résiduels et élaboration du plan d'actions
6. Formalisation, mise à jour et archivage de la cartographie des risques

► **Un dispositif adapté**

La cartographie des risques a vocation à gérer efficacement les risques de l'entreprise à travers les mesures et procédures de prévention, de détection et de remédiation mises en œuvre. A cet égard, l'AFA dénonce les scénarios de risques génériques qui lui sont parfois présentés, aboutissant à la réalisation de cartographies des risques transposables, et dès lors inopérantes et inexploitable.

Afin d'identifier des risques plus granulaires, l'AFA préconise une **approche ascendante** consistant à interroger d'abord les opérationnels, en remontant la chaîne hiérarchique de l'organisation. Des observations de l'AFA, cette méthode s'avère plus stratégique qu'une approche descendante.

Sur la typologie des risques recensés, l'AFA encourage la prise en compte des **dépenses de marketing** comme instrument potentiel de corruption, dans la mesure où ces dépenses peuvent s'apparenter aux invitations, voire aux cadeaux susceptibles de caractériser ce délit.

Enfin, l'AFA prescrit de cartographier **les risques de corruption active (*)**, après avoir observé que la plupart des cartographies des risques interrogent exclusivement les risques de corruption passive.

(*) La corruption active et la corruption passive sont deux infractions complémentaires mais autonomes. Les agissements du corrupteur (corruption active) et ceux du corrompu (corruption passive) peuvent être poursuivis et jugés séparément et la répression de l'un n'est nullement subordonnée à la sanction de l'autre (source : AFA).

► **Un dispositif évolutif**

La cartographie des risques est un instrument vivant, en constante évolution. C'est pourquoi il doit être **régulièrement mis à jour**, notamment au regard de son périmètre et des méthodologies mises en place.

- *L'actualisation du périmètre :*

L'AFA observe une superposition des organisations comptables, juridiques et fonctionnelles au sein des groupes de sociétés. Elle conseille, dans cette hypothèse, d'initier un **exercice de remédiation** visant à définir précisément les fonctions de ces différents pôles, afin de permettre au responsable de la conformité d'évaluer concrètement ce que couvre son dispositif anti-corruption pour, le cas échéant, identifier les zones qui pourraient ne pas avoir été cartographiées.

De même, il est attendu du dispositif anti-corruption qu'il suive les évolutions du groupe : l'AFA préconise de procéder à un audit et à une cartographie des risques **dès l'acquisition d'une nouvelle entité**.

De la même façon, il convient de **documenter le retrait de certaines entreprises** (considérées comme dormantes ou sans activité) du dispositif anti-corruption, alors que ces entreprises peuvent être réactivées, continuer à détenir une comptabilité ou à embaucher du personnel.

- *L'actualisation des méthodologies :*

La nécessité d'actualiser la cartographie des risques est appréciée **chaque année**. L'AFA recommande de renforcer le suivi et l'évaluation des dispositifs (procédures d'évaluation des tiers, de validation des cadeaux ou des opérations de *sponsoring* et de traitement des alertes) pour s'assurer de leur efficacité.

3. L'ADÉQUATION DES PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES AUX RISQUES CARTOGRAPHIÉS : COHERENCE ET EFFICACITÉ DU DISPOSITIF

L'instance dirigeante vérifie, au moyen d'indicateurs et de rapports de contrôle, que les procédures de gestion des risques en place dans l'entreprise sont adaptées et efficaces vis-à-vis des risques identifiés.

► **Les mesures de prévention**

En premier lieu, il revient aux entreprises de rédiger un **code de conduite** applicable et opposable à l'ensemble des personnels de l'entreprise.

Ce document, établi postérieurement à la cartographie des risques :

- définit et illustre les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence (à ce titre, l'AFA met en garde contre les exemples insuffisamment concrets qu'elle a pu rencontrer lors de ses contrôles) ;
- présente le dispositif d'alerte interne destiné à recueillir les signalements relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires à ses dispositions.

Lorsque l'entreprise s'est dotée d'un règlement intérieur, le code de conduite doit y être intégré.

L'AFA invite les entreprises à respecter cette exigence trop peu observée selon elle, alors que la loi date de 2016.

Le code de conduite pourra utilement être communiqué aux tiers, sous réserve d'éventuelles adaptations visant à protéger les informations sensibles voire confidentielles de l'entreprise.

En second lieu, les entreprises sont tenues de mettre en œuvre un **dispositif de formation** destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence. Il permet de les alerter tant sur la vigilance qui doit les guider dans l'exercice de leurs activités que sur les comportements à adopter face aux situations à risque.

Sur la base des derniers contrôles réalisés, l'AFA recommande la **mise en place de formations plus pratiques et détaillées**, intégrant des scénarios personnalisés par public, adaptés aux risques spécifiques recensés par la cartographie des risques.

En dernier lieu, concernant les **procédures d'évaluation de l'intégrité des tiers** (clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires), l'AFA constate que les entreprises sont encore nombreuses à contrevenir à l'obligation légale d'évaluation de leurs clients.

► **Les mesures de gestion**

L'AFA a approuvé la création, par une entreprise contrôlée, d'un « **guichet unique de la conformité** », avec un code de conduite et des procédures dématérialisés, permettant à ses collaborateurs de solliciter en ligne les autorisations nécessaires pour des cadeaux ou des événements marketing.

L'entreprise met également en place un **dispositif d'alerte interne**, afin que ses employés puissent porter à la connaissance d'un référent dédié un comportement ou une situation potentiellement contraire au code de conduite.

En l'absence totale d'alerte, ou dans le cas d'un nombre très faible d'alertes au sein de l'entreprise, l'AFA recommande de **s'interroger sur les modalités de diffusion du dispositif d'alerte interne**, notamment aux personnels n'ayant pas accès à un environnement de travail informatisé.

Enfin, l'AFA enjoint aux entreprises de **traduire les scénarios de risques en contrôles comptables spécifiques au dispositif anti-corruption**. Un contrôle comptable générique serait insatisfaisant. A titre d'exemple, le contrôle comptable des notes de frais des commerciaux doit être axé sur les collaborateurs ou les pays les plus exposés au regard de la cartographie des risques établie par l'entreprise.

*

La communication par l'AFA de ces bonnes pratiques doit encourager les entreprises à s'interroger sur la maturité de leurs dispositifs anti-corruption, pour évaluer la pertinence et la validité de leurs outils de maîtrise des risques au regard de leur environnement et de leur activité économique.



Yoan Havard

+33(0)1 44 29 33 65 | +33(0)6 21 19 21 39
Défense pénale
Associé
y.havard@squadra-avocats.com



Anaïs Péricat

+33(0)1 44 29 32 80
Défense pénale
Avocate
a.pericat@squadra-avocats.com