



LA LOI SAPIN 2

ET SES 8 DISPOSITIFS

Le livre blanc pour
éclairer votre mise
en conformité



« La corruption est un phénomène caché par nature, ce qui rend difficile sa mesure, sa détection et son traitement »

Charles Duchaine, *Directeur de l'Agence française anticorruption (AFA)*

Comme l'indique cette citation du directeur de l'AFA, la corruption est un « phénomène caché par nature ». Ainsi, elle peut apparaître dans tous types de structures et échanges commerciaux. À titre d'exemple, une étude menée par Agile Buyer et HEC révèle qu'un **Directeur achats sur quatre déclare avoir été confronté au moins une fois à une tentative de corruption**¹.

1. Étude Agile Buyer – Groupement Achats HEC – Les Priorités des Services Achats en 2015



La corruption représente un manque à gagner non-négligeable pour l'économie mondiale. La corruption représente un manque à gagner non-négligeable pour l'économie mondiale : en 2017², le Fonds monétaire international (FMI) estimait la valeur totale des pots-de-vin versés dans le monde à près de 2% du PIB mondial (soit 1 500 à 2 000 milliards de dollars). Ainsi, au-delà d'apporter un climat des affaires dégradé, les malversations représentent un frein majeur à la croissance et au développement des territoires (notamment au sein des pays émergents dans lesquels la corruption est particulièrement présente).

Dans ce contexte, les États s'efforcent de durcir le cadre réglementaire et pénal autour des pratiques corruptives. En France, l'instrument législatif permettant de déjouer les mécanismes de corruption dans le monde des affaires est la loi Sapin 2.

Infolegale a conçu ce livre blanc pour revenir sur les grandes notions liées à cette loi et ses implications pour les organisations. Les éléments abordés tout au long de ce document ne se veulent pas exhaustifs mais ont pour but d'apporter à ses lecteurs des clés de compréhension d'un dispositif légal complexe.

À travers ce contenu, obtenez des **définitions, des conseils et des bonnes pratiques** qui vous permettront de découvrir ou redécouvrir les grandes dimensions de la loi relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique dite « Sapin 2 ».

2. https://www.imf.org/fr/News/Articles/2017/09/18/sp091817-addressing-corruption-with-clarity#_ftn1



Introduction	2
--------------	---

La réglementation Sapin 2 : un instrument réglementaire de lutte contre la corruption	5
--	----------

La corruption et ses conséquences pour les entreprises	6
La loi Sapin 2	8
L'Agence française anticorruption (AFA)	10

La réglementation Sapin 2 : un programme de mise en conformité en 8 mesures et procédures	14
--	-----------

1. Établir un code de conduite	16
2. Mettre en place un dispositif d'alerte interne	19
3. Construire une cartographie des risques de corruption	21
4. Mettre en place des procédures d'évaluation des tiers	26
5. Adapter ses contrôles comptables	30
6. Définir un programme de formation et de sensibilisation	33
7. Adopter des sanctions disciplinaires	35
8. Évaluer et contrôler son dispositif anticorruption	37

Conclusion	39
------------	----

Lexique indexé	41
----------------	----

À propos d'Infolegale	44
-----------------------	----



La réglementation Sapin 2 :

*un instrument
réglementaire
de lutte contre
la corruption*



La corruption et ses conséquences pour les entreprises

La **corruption**³ consiste pour un individu (agent public, privé, élu ou représentant de justice) à proposer ou accepter d'accomplir (ou pas) un acte facilité par sa fonction en échange d'un avantage tangible (don, cadeau, etc.) ou intangible (offre, promesse, etc.).

Il convient cependant de distinguer deux formes de corruption :

- **La corruption active** : Le fait de proposer un avantage quelconque à un individu en échange d'un service facilité par sa fonction.
- **La corruption passive** : Le fait pour un individu d'accepter d'accomplir un service facilité par sa fonction en échange d'un avantage quelconque.

Le trafic d'influence consiste quant à lui à utiliser son influence (qu'elle soit réelle ou supposée) dans le but d'impacter l'issue d'une décision émanant d'une autorité ou d'une administration publique (obtention d'une distinction, d'un emploi, d'un marché, etc.). La corruption peut revêtir une multitude de formes : invitation d'un prospect dans un restaurant gastronomique pour l'inciter à signer un contrat, *sponsoring* d'un match de football en vue de devenir le fournisseur officiel des maillots du club, versement d'un pot-de-vin à un élu pour remporter le marché de l'éclairage public d'une ville, etc. Néanmoins, quelle que soit sa forme, la corruption entraîne de lourdes conséquences pour les entreprises, tant sur le plan économique que social.

Sur le plan économique

L'une des principales conséquences de la corruption est qu'elle entrave les marchés.

En effet, **le versement de pots-de-vin et autres formes de malversations vient perturber le jeu concurrentiel dans son ensemble en empêchant des entreprises « honnêtes et compétentes » de pouvoir se positionner sur certains appels d'offre.**

Des acteurs prônant l'éthique dans leurs affaires se voient ainsi démotivés au profit d'acteurs malhonnêtes préférant investir dans la corruption plutôt que dans l'innovation.

3. Définitions de la corruption et du trafic d'influence construites à partir de l'article 433-1 du code pénal. Lexique page 41.



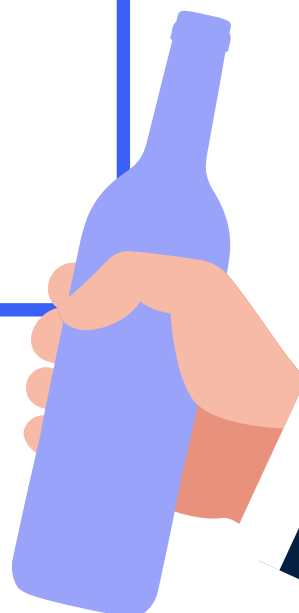
Sur le plan social

La corruption possède un impact non négligeable sur la réputation de l'entreprise. En effet, **une entreprise liée à des faits de corruption offre une image dégradée à ses prospects, clients et fournisseurs, ces derniers peuvent alors aller jusqu'à lui interdire l'accès à leurs marchés.** Par ailleurs, une entreprise ayant la réputation de pratiquer la corruption est, de fait, beaucoup plus exposée à la fraude et à l'extorsion ce qui peut impacter la sécurité de ses collaborateurs. Aujourd'hui, la corruption est sévèrement punie. Cependant, les États ne cessent de renforcer le cadre réglementaire et pénal lié aux atteintes à la probité. En France, l'instrument législatif permettant de déjouer les mécanismes de corruption dans le monde des affaires est la loi Sapin 2.

Le saviez-vous ?

L'expression
« verser des pots-de-vins »
est apparue au 16^{ème} siècle.

Si elle désigne aujourd'hui une somme d'argent versée illégalement à un individu dans le but d'obtenir de sa part un avantage quelconque, elle permettait à l'origine de désigner une petite somme d'argent permettant de s'acheter une boisson (un pot de vin) en échange d'un service rendu (soit le « pourboire » actuel).



La loi Sapin 2

Promulguée le 9 décembre 2016, la loi relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique dite « Sapin 2 » comporte plusieurs objectifs prévus par le législateur :

- **Améliorer la position de la France sur le plan européen et international** en matière de lutte contre la corruption et le trafic d'influence, en poussant sa législation vers les « plus hauts standards en la matière » ;
- **Doter la France de meilleurs outils** pour assurer plus de transparence et d'éthique dans sa sphère commerciale.

À l'heure actuelle, toutes les organisations ne sont pas dans l'obligation de se mettre en conformité avec cette loi. En effet, l'article 17 de la loi Sapin 2 stipule des seuils justifiant la mise en place obligatoire des mesures et procédures prévues par le texte de loi. Ainsi, sont assujetties à l'article 17 de la loi Sapin 2 :

Les entreprises

- De plus de 500 salariés
- Dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 M€

Les groupes de sociétés

- Dont la maison mère possède son siège social en France
- Dont le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 M€
- De plus de 500 salariés



500
salariés



100M€
CA consolidé



France
maison mère



*La loi Sapin 2 est applicable aussi bien pour les cas de **corruption publique** que de **corruption privée**, et ce, aussi bien sur le plan national qu'international. Afin d'assurer la bonne compréhension et mise en application de la loi Sapin 2, en particulier auprès des entreprises assujetties à l'article 17, le législateur s'est doté d'un organe de conseil et de contrôle : l'Agence française anticorruption (AFA).*

QUID DE LA LOI SAPIN 2 POUR LES PME ET PETITES ETI

Les entreprises qui n'atteignent pas cumulativement les seuils fixés par l'article 17 n'ont pas l'obligation légale de se mettre en conformité avec le dispositif anticorruption prévu par la loi Sapin 2. Cependant, n'importe quelle entreprise peut être amenée à être évaluée par l'un de ses partenaires commerciaux assujetti à l'article 17 de la loi Sapin 2 ⁴. Les TPE/PME ont donc tout intérêt à s'accorder avec leurs relations d'affaires afin de répondre à leurs exigences en matière d'éthique et de transparence. Par ailleurs, **une entreprise mise en cause pour des faits de corruption s'expose à de fortes répréhensions, tant sur le plan économique que réputationnel. Ainsi, toute organisation, quelle que soit sa taille, doit être sensibilisée à la notion d'éthique dans les affaires.**

4. Mettre en place des procédures d'évaluation des tiers. Voir page 26.



L'Agence française anticorruption (AFA)

L'Agence française anticorruption est un organisme d'information et de contrôle créé en 2017 (en application de la loi Sapin 2). Ce service de compétence nationale a pour objectif d'aider les entreprises à orienter leurs investissements (humains, matériels et opérationnels) en matière de lutte contre la corruption, le trafic d'influence, la prise illégale d'intérêts, le détournement de fonds publics et le favoritisme.

Les missions de l'AFA s'articulent autour des 7 points suivants⁵ :

- **Formuler des recommandations et développer des guides pratiques**
pour indiquer aux organisations des référentiels caractérisant un dispositif anticorruption efficace ;
- **Former et sensibiliser les acteurs**
sur la question des atteintes à la probité dans les affaires ;
- **Appuyer (si nécessaire) les acteurs**
dans le déploiement de leur dispositif anticorruption ;
- **Contrôler**
l'existence et l'efficacité des dispositifs anticorruption des organisations assujetties aux articles 3 et 17 de la loi Sapin 2 ;
- **Contrôler l'exécution**
des programmes de mise en conformité à la suite de jugements ;
- **Veiller au respect de la loi de blocage (voir encart)**
dans le cas du jugement d'entreprises françaises à l'étranger ;
- **Assister les autorités françaises**
pour la définition et la mise en œuvre de la position de la France au sein des organisations internationales (OCDE, GRECO, ONUDC, G20) ainsi que dans le cadre d'actions de coopération en lien avec des autorités étrangères œuvrant pour la prévention de la corruption.

LOI DE BLOCAGE

La loi du 26 juillet 1968 relative à la communication de documents et renseignements d'ordre économique, commercial, industriel, financier ou technique à des personnes physiques ou morales étrangères dite « loi de blocage », a pour objectif de contrôler les éléments utilisés dans le cadre du jugement d'une organisation française à l'étranger. Cette loi empêche ainsi les autorités publiques étrangères de pouvoir accéder à des documents et/ou renseignements susceptibles de porter atteinte à la souveraineté, à la sécurité et aux intérêts économiques de la France (secrets professionnels, plans de fabrication, etc.) dans le cadre d'un jugement.

5. Missions établies à partir du site officiel de l'Agence française anticorruption : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/missions>



Plan d'action pluriannuel de lutte contre la corruption

En parallèle de ses missions habituelles, l'Agence française anticorruption a été chargée par le législateur d'établir un plan d'action pluriannuel avec pour objectif de lutter contre la corruption à l'échelle nationale. Validé par le gouvernement au début de l'année 2020, le premier plan national pluriannuel de lutte contre la corruption (2020/2022) s'articule autour de **12 mesures clés visant à mieux mobiliser les acteurs sur les questions d'atteintes à la probité** :

- 1 Renforcer la collecte et l'exploitation des données liées aux phénomènes de corruption.
- 2 Ouvrir et partager les données pour favoriser les travaux de recherche afin de mieux connaître les phénomènes de corruption et les zones à risque.
- 3 Renforcer la formation des agents publics les plus exposés.
- 4 Sensibiliser les élus locaux et les parlementaires aux risques de corruption dans l'exercice de leur mandat.
- 5 Déployer un dispositif anticorruption dans l'ensemble des ministères et des grandes collectivités territoriales.
- 6 Aider les entreprises à mettre en œuvre un dispositif anticorruption approprié à leur taille et à leurs risques.
- 7 Définir des lignes directrices pour prévenir la corruption dans le secteur sportif.
- 8 Aider les organisations sportives à mettre en œuvre un dispositif anticorruption approprié à leur taille et à leurs risques.
- 9 Collecter et centraliser l'information sur les sanctions disciplinaires et pénales.
- 10 Dresser le bilan de l'application des lois et des sanctions effectivement prononcées contre les personnes physiques et morales.
- 11 Renforcer la coopération technique et opérationnelle.
- 12 Promouvoir la lutte contre la corruption sur le plan international.



Les recommandations de l'Agence française anticorruption

L'AFA a pour mission de formuler des recommandations à destination des organisations. Ces recommandations ont pour objectif d'apporter aux entreprises du secteur public et privé des clés de compréhension et de mise en application des directives de la loi Sapin 2. En janvier 2021, l'AFA a pris le parti de recentrer l'ensemble de ses recommandations au sein de trois piliers qu'elle juge indissociables quant à la mise en place d'un dispositif anticorruption au sein d'une organisation :

1. L'engagement de l'instance dirigeante

En s'engageant en faveur de la lutte anticorruption, l'instance dirigeante fait émerger une véritable culture de la conformité au sein de son organisation, simplifiant ainsi la mise en place de moyens humains et techniques pour faciliter les *Due diligence* de cette dernière. L'instance dirigeante doit être garante de l'exemplarité de son organisation en matière de lutte contre les atteintes à la probité. Elle doit ainsi, aussi souvent que possible, promouvoir ses valeurs et engagements en termes d'éthique dans les affaires. L'instance dirigeante a par ailleurs pour mission de nommer le responsable Conformité en charge de piloter le déploiement du dispositif anticorruption de l'organisation.

RESPONSABLE CONFORMITÉ

(également *Compliance Officer* ou *Compliance Analyst*)

Au sein d'une organisation, le responsable Conformité pilote le déploiement des différents dispositifs éthiques en lien avec la réglementation en vigueur (à l'instar du programme de mise en conformité prévu par la loi Sapin 2). Ses missions possèdent à la fois une dimension stratégique (conseil des collaborateurs et décideurs, veille réglementaire, élaboration de procédures et outils, identification de plans d'action et plans de contrôle) et opérationnelle (coordination de la formation des collaborateurs/décideurs, contrôle de l'efficacité des dispositifs, organisation du reporting des différentes actions).

6. Construire une cartographie des risques de corruption. Voir page 21.

7. Mettre en place un dispositif d'alerte interne. Voir page 19.

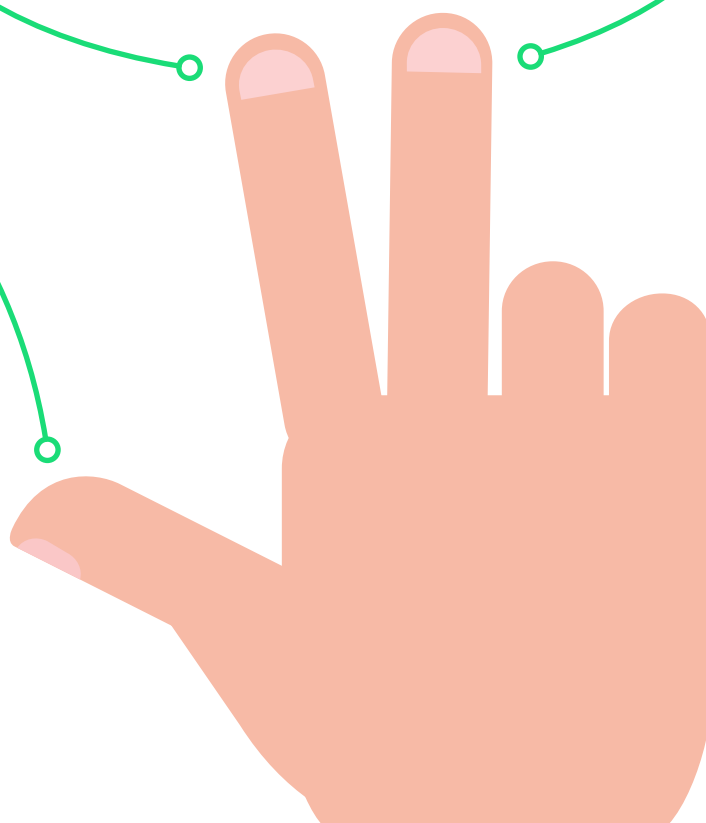


2. La création d'une cartographie des risques⁶

La cartographie des risques est le socle du dispositif anticorruption de l'organisation. Elle a pour objectif de pondérer le degré d'occurrence et d'impact des risques inhérents à son environnement de marché, pour lui permettre de développer une politique conformité adaptée à ses besoins.

3. L'établissement d'une politique de gestion des risques

L'établissement d'une politique de gestion des risques a pour objectif de favoriser la mise en place d'un ensemble de processus et autres bonnes pratiques dédiées à la conformité au sein d'une organisation. En outre, la mise en place d'une politique de gestion des risques permet d'impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation pour faciliter le partage d'informations et le lancement d'alertes internes⁷.



La réglementation Sapin 2 :

*un programme
de mise en conformité
en 8 mesures
et procédures*



L'article 17 de la loi Sapin 2 introduit **un programme de mise en conformité en 8 mesures et procédures que les entreprises assujetties doivent s'approprier** et adapter à partir de leurs spécificités internes.

L'objectif de ce programme est ainsi d'aider les organisations à construire un dispositif anticorruption efficace et adapté à leurs besoins. Le respect de la méthodologie inscrite dans l'article 17 de la loi Sapin 2 constitue par ailleurs un puissant levier d'engagement et de responsabilisation des entreprises en faveur de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

La loi Sapin 2 condamne d'une sanction administrative les organisations assujetties ainsi que leurs dirigeants qui ne respectent pas le programme de mise en conformité introduit par l'article 17 (jusqu'à un million d'euros pour les organisations et jusqu'à 200 000€ pour leurs dirigeants).

*L'Agence française anti-corruption veille ainsi à ce que les entités qu'elle contrôle aient bien pris en compte dans leurs dispositifs de lutte contre la corruption les **8 mesures et procédures prévues par la loi Sapin II.***





1

Établir un code de conduite

Les entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin 2 doivent établir « *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°-II-Art.17 loi Sapin II).



Le code de conduite est un **document d'information, interne à une organisation**, permettant de **définir et illustrer des situations de corruption et/ou de trafic d'influence** auxquelles elle est susceptible de faire face dans le cadre de ses activités.

Ainsi, l'objectif principal de ce document est de pouvoir **proposer aux collaborateurs d'une entreprise exposée à des risques de corruption et/ou de trafic d'influence, une conduite à suivre pour chaque situation identifiée.**

L'instance dirigeante a le devoir de promouvoir, aussi souvent que possible, les valeurs et engagements en matière de lutte contre la corruption mis en avant au sein du code de conduite. **L'Agence française anticorruption recommande d'ailleurs que l'instance dirigeante préface le code de conduite et le signe dans le but de matérialiser son engagement.**

L'Agence française anticorruption recommande que le code de conduite de l'organisation soit rédigé à partir de termes simples et clairs, de façon à ce qu'il soit compris par l'ensemble de ses collaborateurs.

Les différentes situations et comportements décrits par le code de conduite de l'organisation s'appuient sur les risques identifiés par sa cartographie des risques de corruption⁸. Ainsi, pour chaque risque identifié, le code de conduite propose un comportement adapté aux membres de son personnel exposés. Pour chacune des situations décrites, le code de conduite peut également indiquer une procédure d'alerte.

L'AFA recommande que lorsque l'organisation exerce tout ou partie de son **activité à l'étranger**, son code de conduite soit décliné en tenant compte de l'ensemble des **spécificités juridiques inhérentes à ses différentes zones d'implantation.**

8. Construire une cartographie des risques de corruption. Voir page 21.





2

Mettre en place un dispositif d'alerte interne

Les entreprises assujetties à l'article 17 de la Loi Sapin 2 sont sommées de mettre en place
« *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* »
(2°-II-Art.17 loi Sapin II).



Le dispositif d'alerte interne est un processus permettant aux collaborateurs d'une entreprise, ainsi qu'à certains de ses tiers, de **recueillir le signalement de comportements contraires à son code de conduite en matière de corruption.**

Ce dispositif mis en place par l'entreprise doit s'appuyer sur un **canal de communication unique** : adresse électronique, adresse physique, système d'information dédié, etc. Cependant, quelle que soit sa forme, **le processus de remontée de l'information doit être sécurisé et doit garantir la protection ainsi que l'anonymisation du lanceur d'alerte.**

En effet, la loi Sapin 2 prévoit que les auteurs des alertes ne soient pas responsables pénalement en cas de divulgation de secrets protégés par la loi, à condition que le signalement soit⁹ :

- Nécessaire et proportionné à la sauvegarde des intérêts en cause ;
- Qu'il intervienne dans le respect des procédures de signalement définies par la loi ;
- Que la personne qui émette le signalement réponde aux critères de définition du lanceur d'alerte mentionnés dans l'article 6 de la loi Sapin 2.
- Que le signalement ne relève pas de secrets relatifs à la défense nationale, le secret médical ou le secret des relations entre un avocat et son client.

La mise en place d'un dispositif d'alerte interne par une entreprise doit néanmoins **prévoir des sanctions en cas d'usage abusif** (notamment en ce qui concerne les faux signalements destinés à nuire à autrui).

À noter que **le processus d'alerte interne de l'organisation doit être inscrit au sein de son code de conduite et doit être accompagné de KPI permettant d'évaluer son efficacité** (signalements recensés, signalements traités, délai de réception des alertes, etc.).

LANCEUR D'ALERTE

L'article 6 de la loi Sapin 2 définit un lanceur d'alerte tel qu'« 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. »

9. Conditions établies par l'article 7 de la Loi Sapin 2.



3

Construire une cartographie des risques de corruption

Les entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin 2 sont dans l'obligation de construire « 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°-II-Art.17 loi Sapin II).



La cartographie des risques est le socle du dispositif de lutte anticorruption d'une organisation : elle lui permet de **visualiser et traiter les risques spécifiques** auxquels elle est exposée au regard de son environnement d'affaires.

Cette documentation formalisée a ainsi pour finalité de :

- **Repérer les faiblesses de l'organisation** : susceptibles de générer des « opportunités de corruption » pour mettre en place de nouveaux processus et autres bonnes pratiques afin de les limiter.
- **Définir un plan d'action** : adapté à chacun des risques de corruption identifiés par l'organisation afin de mobiliser des investissements (humains, matériels et opérationnels) destinés à réduire voire supprimer ces risques.
- **Formaliser un document** : opposable au régulateur et attestant des efforts de l'organisation en matière de lutte contre la corruption.



Le 12 janvier dernier, dans le cadre de l'actualisation de ses recommandations à destination des entreprises, l'Agence française anticorruption (AFA) a insisté sur l'importance de la mise en place d'une cartographie des risques au moment du déploiement d'un dispositif anticorruption au sein d'une organisation. Lors des contrôles de l'AFA, l'entité contrôlée doit être en mesure d'expliquer, documenter et justifier la méthodologie qu'elle a adopté pour construire sa cartographie des risques.



Les 5 étapes clés de la cartographie des risques de corruption

1.

La définition du rôle des parties prenantes

Si la construction de votre cartographie des risques de corruption doit impliquer l'ensemble des parties prenantes à la problématique Compliance de votre entreprise, il n'en demeure pas moins essentiel de **définir les rôles et obligations de chacun vis-à-vis du document final**, ainsi :

L'INSTANCE DIRIGEANTE

a la charge de valider le plan d'action émanant de la cartographie des risques et d'allouer les moyens humains et financiers nécessaires à sa réalisation.

LE RESPONSABLE CONFORMITÉ

pilote le processus d'évaluation des tiers et le déploiement du plan d'action tout en accompagnant les différents services à travers sa mise en œuvre.

LE RESPONSABLE DES RISQUES

contribue à la définition de la méthodologie à adopter pour l'évaluation des différents risques.

LES RESPONSABLES PROCESSUS

rendent compte au reste des parties prenantes des risques spécifiques à leur périmètre.

L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

veille à apporter le plus de précisions possibles quant aux risques rencontrés dans le cadre de leurs fonctions.



2.

L'identification et la compréhension des risques auxquels l'organisation est exposée

À chaque organisation correspond des risques qui lui sont propres au regard des secteurs d'activité et des zones d'implantation des partenaires commerciaux avec qui elle est amenée à travailler. **Il ne s'agit pas ici de dresser une liste générique de risques mais plutôt de déterminer et comprendre les menaces de corruption auxquelles l'organisation est directement exposée dans le cadre de ses activités.**

Évaluation du niveau d'exposition aux risques de l'organisation

3.

Cette étape permet de pondérer l'impact et la probabilité d'occurrence de l'ensemble des risques identifiés par l'organisation sur ses activités. **À l'image de l'identification des différents risques, le niveau d'exposition des organisations est propre à chacune d'elles.** Le niveau de vulnérabilité de l'organisation face à ses risques est ainsi défini à partir de ses référentiels internes et des moyens dont elle dispose pour enrayer ces risques. **L'organisation doit veiller à isoler ses risques bruts (l'ensemble des risques auxquels elle peut potentiellement être exposée au regard de son activité) de ses risques nets (les risques auxquels elle est effectivement exposée).** Pour ce faire, elle doit mettre au point une méthode de calcul permettant de faire passer ses risques de brut à net. À noter que la méthodologie de calcul devra être présentée à l'AFA au moment de ses contrôles.



4.

Hiérarchisation des risques par l'organisation et définition d'un plan d'action adapté pour chacun d'entre eux

Chacun des risques identifiés par une organisation dans sa cartographie des risques de corruption ne possède pas le même impact sur ses activités et ne requière pas le même niveau d'attention. À titre d'exemple, un risque comportant un impact jugé « catastrophique » avec une probabilité d'occurrence « certaine » doit être considéré comme un risque inacceptable et doit être traité en priorité. Chaque risque identifié doit cependant aboutir à un plan d'action formalisé et opérationnel, et ce, quel que soit son niveau de priorité de traitement.

Formalisation de la cartographie des risques de l'organisation et mises à jour régulières

5.

Une fois construite, la cartographie des risques n'a plus qu'à être complétée par l'organisation à l'aide des informations dont elle dispose sur ses partenaires commerciaux en interne d'une part, et grâce à des outils d'aide à l'évaluation des tiers d'autre part. **L'organisation doit veiller à mettre à jour aussi régulièrement que possible sa cartographie des risques de corruption**, afin que celle-ci puisse intégrer l'ensemble des chocs conjoncturels auxquels votre organisation doit faire face dans le cadre de ses activités (la crise du coronavirus par exemple).



4

Mettre en place des procédures d'évaluation des tiers

Les entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin 2 ont comme impératif de 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°-II-Art.17 loi Sapin II).



Procéder à l'évaluation de ses tiers (clients, fournisseurs, sponsors, etc.) revient à récolter un certain nombre d'informations sur ces derniers dès lors qu'ils engagent une relation d'affaires avec votre organisation. À noter que pour désigner ce devoir de vérification, l'expression *Due diligence* est plus largement employée.

Due diligence **ou diligence raisonnable** :

Inspirée du principe latin Caveat emptor

(« Que l'acheteur soit vigilant ») ¹⁰, l'expression

Due diligence *est un concept anglo-saxon relatif aux vérifications dont un vendeur (ou un investisseur) doit s'acquitter en amont d'un partenariat commercial.*

Assurer de telles vérifications comporte plusieurs objectifs :

- **Garantir la fiabilité de vos interlocuteurs commerciaux :**
en récoltant systématiquement des informations sur vos partenaires commerciaux, vous décelez d'éventuels signaux de risques liés à leur probité.
- **Assurer votre conformité auprès des organes régulateurs :**
en cas de contrôle, vous attestez de vos meilleurs efforts en matière de lutte contre la corruption.
- **Protéger la réputation de votre organisation :**
les atteintes à la probité de vos relations d'affaires peuvent comporter des conséquences directes sur l'image de marque de votre organisation, vous devez donc veiller à limiter tout contact avec des tiers à risque.

10. https://fr.wikipedia.org/wiki/Caveat_emptor



Le niveau d'informations que vous collectez sur vos tiers doit être proportionnel aux différents niveaux de risque décelés à partir de votre cartographie¹¹. Néanmoins, certaines informations demeurent essentielles pour vous garantir une évaluation de vos tiers efficace :

- **Éléments liés à l'organisation tiers et à ses dirigeants :**

Qui sont les dirigeants de l'organisation ? Quelle est sa structure capitalistique ?
Qui sont ses bénéficiaires effectifs ?

- **Environnement presse et web de l'organisation tiers :**

L'organisation fait-t-elle l'objet d'une quelconque presse négative ou *adverse news* ?

- **Zone d'implantation de l'organisation tiers :**

L'organisation opère-t-elle dans des zones géographiques fortement liées à la corruption ?

- **Lien entre l'organisation tiers et des personnes politiquement exposées (PPE) :**

L'organisation emploie-t-elle ou est-elle en lien direct avec des personnalités politiquement exposées ?

- **Lien entre l'organisation tiers et les listes officielles de sanctions :**

L'organisation ou l'un de ses collaborateurs/partenaires a-t-il déjà fait l'objet d'une quelconque sanction ?

- **Éléments propres à vos relations avec l'organisation tiers :**

Depuis quand êtes-vous en relation avec l'organisation tiers ? Existe-t-il une forme de dépendance économique entre votre organisation et l'organisation tiers ?
Existe-t-il des incohérences quant aux montants moyens des prestations livrées à l'organisation tiers ? Existe-t-il des modalités de paiement spécifiques (des commissions par exemple) dans le cadre de vos échanges avec l'organisation tiers ?

À noter que des informations propres à votre activité et autres spécificités internes peuvent également être demandées à vos partenaires au moment de vos contrôles.

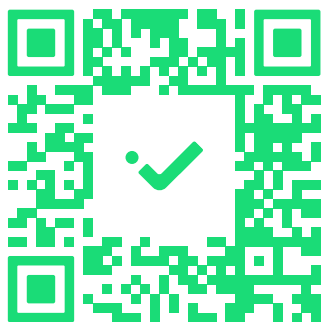
En vertu des réglementations RGPD en vigueur, l'ensemble des informations que vous récoltez sur vos tiers dans le cadre de vos *Due diligence* doivent être conservées au sein de votre système d'information jusqu'à 5 ans après la fin de vos partenariats d'affaires.

11. Construire une cartographie des risques de corruption. Voir page 21.



Bien que nécessaire, évaluer ses tiers peut s'avérer être une tâche aussi lourde que délicate. Cependant, de puissants outils opposables aux différents régulateurs en matière de lutte contre la corruption peuvent vous permettre de gagner un temps précieux dans l'acquittement de vos **Due diligence**. En effet, ces technologies s'appuient sur une pléthore de bases de données (listes de sanctions, presse négative, données capitalistiques, légales, financières, registre des bénéficiaires effectifs, etc.) pour évaluer en quelques secondes vos portefeuilles de tiers. Vous assurez ainsi l'efficacité de vos **Due diligence** tout en dégageant du temps à vos équipes.

Pour en savoir plus, [cliquez ici](#) (ou flashez le QR code).



Pour en savoir plus
flashez le QR code



5

Adapter ses contrôles comptables

Les entreprises assujetties à la loi Sapin 2 ont pour responsabilité d'adapter leurs « *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°-II-Art.17 loi Sapin II).



Assurer la fiabilité de ses comptes est primordial

dans le cadre de la construction d'un dispositif de lutte anticorruption efficace. En effet, les organes régulateurs sont conscients que les faits de corruption et trafic d'influence laissent très souvent des traces au sein de la comptabilité des organisations (fausses factures, remboursements multiples, salaires fictifs, cadeaux, sponsoring, surévaluation des stocks, etc.).

Ainsi, **la loi Sapin 2 implique que les acteurs assurent la conformité de leurs comptes pour que ces derniers ne permettent pas de dissimuler une quelconque malversation.**

Il ne s'agit pas pour les organisations de développer de nouvelles procédures comptables mais plutôt d'intégrer la notion de risque d'utilisation de leurs comptes à des fins d'atteinte à la probité.

À noter que certaines bonnes pratiques permettent d'augmenter l'efficacité des procédures de contrôles comptables :

- Utiliser **un système d'information comptable qui assure la traçabilité des différentes opérations** (historique de connexion des utilisateurs, trace de suppression ou modification des éléments, distinction des écritures automatiques et manuelles, etc.) ;
- Demander à son Commissaire aux comptes (CAC) et à son Expert-comptable d'**inclure la notion de risque de corruption au moment de leurs vérifications des comptes** ;
- **Rendre transparente la liste des utilisateurs ayant accès au système d'information comptable** de l'organisation ;
- **Appliquer le principe de séparation des tâches** aux différentes dépenses de l'organisation (la personne qui donne l'ordre d'engager une dépense n'est pas la même que le signataire de l'ordre de paiement) ;
- **Définir des profils de tiers et des opérations à risque** à partir de la cartographie afin de renforcer les contrôles et la transparence des écritures ;
- **Assurer la conformité des processus de facturation**, en particulier dans le cadre d'opérations à risque.



niveaux de contrôle

L'Agence française anticorruption recommande aux acteurs d'organiser leurs contrôles comptables autour de 3 niveaux distincts :

1

er niveau : Les documents comptables de l'organisation sont passés en revue par les personnes en charge de l'écriture et de la validation des différentes opérations en interne. Leur but est de repérer qu'aucun utilisateur non-autorisé n'ait eu accès au système d'information comptable de l'entité pour opérer toute forme de modification, suppression ou encore sauvegarde d'écritures. Ce niveau de contrôle permet par ailleurs d'observer l'ensemble des écritures pour repérer des libellés atypiques à l'instar de dons, cadeaux, achats d'articles de luxe, etc. pouvant être à l'origine d'opérations frauduleuses.

2

è niveau : des agents extérieurs aux personnes ayant réalisé le premier niveau de contrôle (expert-comptable, commissaire aux comptes, consultants externes, etc.) étudient les comptes de l'entreprise à travers la méthode du « contrôle par sondage ». En d'autres termes, des extraits de comptes aléatoires sont analysés dans le but de repérer des traces d'opérations comptables non conformes au regard de la politique anticorruption de l'organisation (factures et bons de commande qui ne correspondent pas par exemple).

3

è niveau : des consultants externes en charge des contrôles internes de et/ou des agents régulateurs audient la conformité du plan de contrôle mis en place pour la vérification des comptes de l'organisation (niveaux 1 et 2).



6

Définir un programme de formation et de sensibilisation

Les entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin 2 doivent définir « *Un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence* » (6°-II-Art.17 loi Sapin II).



Former et sensibiliser les collaborateurs d'une organisation à l'égard de la lutte contre la corruption possède plusieurs objectifs :

- **Favoriser la connaissance et la compréhension du dispositif anticorruption de l'organisation :**
en faisant prendre conscience à ses collaborateurs des différents risques de corruption liés à leurs activités et de leurs conséquences directes pour l'organisation (sanctions, pertes de marchés, etc.).
- **Développer des pratiques adaptées en fonction des risques de l'organisation (identifiés à partir de sa cartographie) :** en appuyant le discours de la formation sur des cas concrets d'atteinte à la probité.
- **Renforcer l'intégrité des partenariats commerciaux de l'organisation :**
en incitant au développement d'un business qui soit le plus éthique possible.

Si le dispositif de formation de l'entité doit s'adresser en priorité à son personnel exposé (identifié à partir de sa cartographie des risques), il peut cependant être élargi à l'ensemble de ses collaborateurs dans le but de renforcer l'effort collectif à l'égard de la lutte anticorruption. L'organisation doit néanmoins veiller à ce que les formations qu'elle dispense soient conformes aux exigences réglementaires en la matière (intervenants, sujets abordés, supports de formation, etc.).

3 CONSEILS

POUR AUGMENTER
L'EFFICACITÉ DE
VOTRE DISPOSITIF
DE FORMATION

1. Personnaliser les modules de formation en fonction du profil des participants :

permet de favoriser l'adhésion et la compréhension des modules de formation par les participants. À titre d'exemple, les modules de formation ne doivent pas s'appuyer sur les mêmes exemples pratiques pour les chargés d'affaires de l'organisation que pour les membres de son service financier (par leurs activités respectives, ces profils de collaborateur sont exposés à la corruption à des degrés différents).

2. Privilégier des modules de formation courts et dynamiques :

une série de sessions de formation d'une durée de 45 minutes à 2 heures s'appuyant sur des supports variés (temps d'échanges, vidéos, exercices pratiques) possède plus d'impacts sur l'attention et l'implication de ses participants qu'une session unique de formation s'étalant sur plusieurs heures/jours.

3. Proposer des supports de formation ludiques :

des modules de formation faisant appel à la mise en situation et/ou à la gamification (cas pratiques, jeux de rôles, quizz, etc.) permettent de favoriser l'engagement et la rétention d'informations de la part des participants.



7

Adopter des sanctions disciplinaires

Les entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin 2 sont dans l'obligation d'adopter
« *Un régime disciplinaire permettant de sanctionner les salariés de la société en cas de violation
du code de conduite de la société* » (7°-II-Art.17 loi Sapin II).



Au-delà de sanctionner des comportements contraires à sa politique anticorruption, le régime disciplinaire de l'organisation revêt plusieurs objectifs sous-jacents !

- **Évaluer l'efficacité de son code de conduite¹² :**

si de nombreuses sanctions sont appliquées, cela signifie que le code de conduite manque de lisibilité et doit être mis à jour afin d'assurer une meilleure gestion des risques.

- **Évaluer le niveau de présence de la corruption dans ses activités :**

en recensant des cas concrets de pratiques liées à la corruption et/ou au trafic d'influence de la part de ses collaborateurs.

- **Prouver ses engagements et ceux de l'instance dirigeante en matière de lutte contre la corruption :**

en prenant des mesures fermes vis-à-vis des auteurs d'actes contraires à la probité.

Le régime disciplinaire prévu par l'organisation doit être connu par l'ensemble de ses collaborateurs et doit posséder un fort pouvoir dissuasif. L'instance dirigeante peut par ailleurs choisir de communiquer sur les sanctions adoptées à l'égard d'auteurs de faits de corruption (à condition que ces derniers soient anonymisés) dans le but de témoigner de ses engagements en faveur de la lutte contre les comportements contraires à l'éthique.

12. Établir un code de conduite. Voir page 16.



8

Évaluer et contrôler son dispositif anticorruption

Les entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin 2 doivent mettre en place
« *Un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre. Indépendamment de la responsabilité des personnes mentionnées au I du présent article, la société est également responsable en tant que personne morale en cas de manquement aux obligations prévues au présent II.* » (8°-II-Art.17 loi Sapin II).



Le dispositif anticorruption de l'organisation doit être régulièrement audité dans le but de mesurer son efficacité et garantir son amélioration continue (identification de nouveaux risques, introduction de nouvelles sessions de formation, évolution du code de conduite, etc.).

En ce qui concerne ses contrôles du dispositif en interne, l'organisation doit **développer un système de responsabilité tel, qu'il permette le déploiement et l'évaluation des différents éléments à chaque niveau hiérarchique**. L'organisation doit cependant veiller à **rendre transparents les niveaux de responsabilité de chacun afin que ses collaborateurs sachent vers qui se tourner en cas d'interrogations**.

Il est également recommandé à l'organisation de rendre transparent son plan de contrôle (défini par son responsable Conformité et validé par son instance dirigeante) ainsi que sa grille d'évaluation dans le but de faciliter les différents audits.

L'organisation est par ailleurs vivement incitée à faire évaluer l'efficacité de son programme anticorruption par des équipes de consultants externes : dans le but de **pousser son dispositif vers « les plus hauts standards en la matière »** d'une part, et de **prouver ses différentes démarches d'amélioration continue auprès du régulateur** d'autre part.



Conclusion



La loi Sapin 2 constitue un tournant majeur dans la lutte contre la corruption et autres atteintes à la probité. En effet, cette obligation légale permet aux organisations les plus exposées de **déployer un dispositif anticorruption aussi complet qu'efficace.**

Cependant, dans les faits, **assez peu d'entreprises disposent aujourd'hui d'un dispositif anticorruption abouti.** En effet, d'après une étude publiée par l'Agence française anticorruption en septembre 2020¹³, sur 70% d'entreprises interrogées ayant mis en place un dispositif anticorruption, seules 53% se sont dotées d'une cartographie des risques et seulement 39% d'une procédure d'évaluation des tiers.

L'un des principaux irritants des acteurs quant au déploiement d'un dispositif anticorruption complet et abouti réside dans le coût de cette démarche. En effet, **une organisation souhaitant pousser son programme de mise en conformité vers « les plus hauts standards en la matière » doit souvent réaliser de lourds investissements** en termes de capital humain (personnel dédié, consultants externes, temps consacré, compréhension des attentes, etc.) d'une part, et capital technologique d'autre part.

Par ailleurs, **certains acteurs perçoivent la mise en conformité comme un frein au développement de leurs affaires.** À titre d'exemple, parmi les entreprises interrogées par l'AFA disposant d'un responsable Conformité, seules 25% déclarent demander l'avis de ce dernier sur les projets stratégiques de l'entreprise.

Cependant, **l'investissement dans la mise en conformité apporte aux organisations de nombreux bénéfices sur le long terme.** En effet, la mise en place de mesures et procédures favorisant **l'éthique et la morale permettent aux organisations d'être beaucoup plus attractives sur leurs marchés.** De plus, en intégrant plus de transparence dans leurs échanges, **les organisations participent au bien-être de leurs collaborateurs en réduisant leur exposition à la fraude** d'une part, et en leur offrant un environnement de travail prônant un « business éthique » d'autre part.

13. Diagnostic national sur les dispositifs anticorruption dans les entreprises, enquête 2020 – Département de l'appui aux acteurs économiques – Agence française anticorruption



Lexique



Agence française anticorruption (AFA) :

organisme d'information et de contrôle créé en 2017 (en application de la loi Sapin 2). Ce service de compétence nationale a pour objectif d'aider les entreprises à orienter leurs investissements (humains, matériels et opérationnels) en matière de lutte contre la corruption, le trafic d'influence, la prise illégale d'intérêts, le détournement de fonds publics et le favoritisme. **(p.10)**

Cartographie des risques de corruption :

document formalisé permettant à une organisation de visualiser et traiter les risques spécifiques auxquels elle est exposée au regard de son environnement d'affaires. **(p.21)**

Code de conduite :

document d'information, interne à une organisation, permettant de définir et illustrer des situations de corruption et/ou de trafic d'influence auxquelles elle est susceptible de faire face dans le cadre de ses activités. **(p.16)**

Contrôles comptables anticorruption :

contrôles renforcés des comptes d'une organisation permettant de s'assurer que ces derniers ne permettent pas de dissimuler une quelconque malversation. **(p.30)**

Contrôles internes du dispositif anticorruption :

ensemble des procédures permettant d'assurer l'efficacité du dispositif anticorruption d'une organisation et de le mettre à jour si besoin. **(p.37)**

Corruption :

opération consistant pour un individu (agent public, privé, élu ou représentant de justice) à proposer ou accepter d'accomplir (ou pas) un acte facilité par sa fonction en échange d'un avantage tangible (don, cadeau, etc.) ou intangible (offre, promesse, etc.). **(p.2)**

Corruption active :

désigne le fait de proposer un avantage quelconque à un individu en échange d'un service facilité par sa fonction. **(p.6)**



Corruption passive :

désigne le fait pour un individu d'accepter d'accomplir un service facilité par sa fonction en échange d'un avantage quelconque. **(p.6)**

Dispositif d'alerte interne :

processus permettant aux collaborateurs d'une entreprise, ainsi qu'à certains de ses tiers, de recueillir le signalement de comportements contraires à son code de conduite en matière de corruption. **(p.19)**

Due diligence :

concept anglo-saxon relatif aux vérifications dont un vendeur (ou un investisseur) doit s'acquitter en amont d'un partenariat commercial. **(p.26)**

Lanceur d'alerte :

personne physique qui révèle ou signale, de manière désintéressée et de bonne foi, un crime ou un délit. **(p.20)**

Procédure d'évaluation des tiers :

processus permettant à une organisation de récolter un certain nombre d'informations sur ses tiers (clients, fournisseurs, partenaires). **(p.26)**

Programme de formation : dispositif permettant de former et sensibiliser les collaborateurs d'une organisation à l'égard de la lutte contre la corruption. **(p.34)**

Régime disciplinaire : dispositif visant à sanctionner les collaborateurs d'une organisation adoptant un comportement contraire à son code de conduite. **(p.35)**

Responsable conformité : personne qui pilote le déploiement des différents dispositifs éthiques en lien avec la réglementation en vigueur (à l'instar du programme de mise en conformité prévu par la loi Sapin 2). **(p.12)**

Trafic d'influence : désigne le fait d'utiliser son influence (qu'elle soit réelle ou supposée) dans le but d'impacter l'issue d'une décision émanant d'une autorité ou d'une administration publique (obtention d'une distinction, d'un emploi, d'un marché, etc.). **(p.6)**





**La meilleure information au meilleur moment
sur les entreprises et leurs dirigeants.**

Infolegale accompagne les entreprises dans l'évaluation et la maîtrise de leurs risques de solvabilité, de conformité et de fraudes.

Dotée d'une expertise et d'un savoir-faire reconnus dans la production et la diffusion d'informations légales, financières et capitalistiques sur les entreprises et leurs dirigeants, **Infolegale développe une solution d'évaluation des tiers simple, intuitive et opposable au régulateur.**

Bénéficiez d'une présentation **gratuite et sans engagement** de la Solution Conformité Infolegale.



**Nos experts sont disponibles
pour discuter de votre projet.**

