

**PROJET DE MISE A JOUR DES RECOMMANDATIONS SUR LE REFERENTIEL ANTICORRUPTION APPLICABLE AUX ACTEURS PRIVÉS
ASSUJETTIS A L'ARTICLE 17 DE LA LOI n° 2016-1691 DU 9 DECEMBRE 2016 – CONSULTATION NATIONALE**

Lundi 16 novembre 2020

PROJETS DE RECOMMANDATIONS¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middlesnext
<p>I. Introduction</p> <p>1. Aux termes du premier alinéa du 2° de l'article 3 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (ci-après « la loi »), l'Agence française anticorruption (AFA) « <i>élabore des recommandations destinées à aider les personnes morales de droit public et de droit privé à prévenir et à détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêt, de détournement de fonds publics et de favoritisme.</i> »</p>	
<p>2. Ces délits, regroupés sous une section du code pénal intitulée « des manquements au devoir de probité »², seront indifféremment désignés dans la totalité du présent document, de façon générique, sous les termes « d'atteintes à la probité » ou de « corruption ».</p>	<p>Il convient de préciser, en note de bas de page, les délits du code pénal qui sont expressément visés.</p> <p>Il est indiqué au § 11 que le terme corruption se réfère uniquement aux infractions de corruption et de trafic d'influence, étant précisé que les obligations au titre de l'article 17 ne concernent que ces deux infractions.</p>
<p>3. Les présentes recommandations visent à faciliter la mise en place par les sociétés et établissements publics industriels et commerciaux assujettis à l'article 17 de la loi, des mesures et procédures destinées à prévenir et détecter les faits de corruption et de trafic d'influence (ci-après dénommé « dispositif anticorruption »). Elles déclinent pour ces entreprises les recommandations générales définies par le référentiel commun (cf. document distinct sur le référentiel commun).</p>	

¹ Les modifications de l'afep de l'AMRAE, du CDSE et de Middlesnext apparaissent en rouge et barré

² À l'exception de la corruption privée (articles 445-1 à 445-2 du code pénal)

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<u>I.1) Portée juridique des recommandations</u>	
4. Les recommandations constituent le référentiel de l'AFA, dépourvu de toute force obligatoire et qui ne créant ant pas d'obligation juridique à l'égard de ceux auxquels elles s'adressent.	Il serait utile de rappeler que ces recommandations ne constituent qu'un référentiel indicatif , par conséquent dépourvu de caractère contraignant en plus de ne pas créer d'obligation juridique.
5. D'autres méthodologies peuvent être employées sous réserve que leur mise en œuvre permette d'atteindre un même résultat les objectifs fixés par la loi.	Ce référentiel ne doit être qu'une aide pour permettre aux entreprises de respecter les exigences de la loi.
6. Les recommandations sont opposables à l'AFA, qui s'y réfère dans le cadre de ses missions activités de conseil et de contrôle.	
<u>I.2) Déclinaison des recommandations par les entreprises en fonction de leur propre profil de risques</u>	
7. Chaque entreprise peut appliquer les présentes recommandations suivant son mode d'organisation , son profil de risques, qui varie en fonction de différents paramètres, notamment les types de biens ou services qu'elle produit ou fournit, sa structure de gouvernance, sa taille, son secteur d'activité, ses implantations géographiques et les différentes catégories de tiers avec lesquels elle interagit.	Certaines entreprises ont une organisation décentralisée, d'autres non.
8. Les entreprises qui exercent un contrôle de droit ou de fait sur d'autres entités (par exemple : filiales, succursales, agences) sont invitées à mettre en place des procédures et un contrôle interne, visant à s'assurer de la qualité et de l'efficacité du dispositif anticorruption dans l'ensemble du périmètre qu'elles contrôlent.	
9. L'organisation et les procédures définies sont déclinées par les différentes entités en tenant compte de leurs spécificités et des risques de corruption et de trafic d'influence auxquelles elles sont exposées.	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
II. La mise en œuvre du référentiel anticorruption	
<p>10. En application du I de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, les dirigeants de certaines entreprises sont personnellement tenus de « <i>prendre les mesures et procédures destinées à prévenir et détecter la commission, en France ou à l'étranger, des faits de corruption et de trafic d'influence</i> ».</p>	<p>La loi ne vise que les 8 piliers du II de l'article 17 : elle ne fait pas référence à un quelconque « engagement de l'instance dirigeante », qui est donc <i>extra legem</i>.</p>
<p>11. Les mesures et procédures énumérées au II de l'article 17 ne visent donc qu'à la prévention des deux des six infractions énumérées par l'article 1 de la loi, la corruption et le trafic d'influence. Au regard de ces dispositions, la prévention et la détection de ces deux infractions peuvent être envisagées par la mise en œuvre de mesures et procédures identiques puisque ces délits recouvrent strictement les mêmes réalités en termes d'éléments matériels constitutifs et ne se distinguent, dans leur aspect passif, que par la qualité de leur auteur. Ces faits seront génériquement qualifiés de « corruption » dans la suite de cette recommandation.</p>	<p>Il serait utile de rappeler, en note de bas de page, les articles du code pénal sanctionnant ces infractions.</p>
<p>12. Les mesures et procédures ne sont pas obligatoires pour les sociétés et EPIC, dont le chiffre d'affaires et le nombre de salariés sont inférieurs aux seuils précités. Il leur est toutefois recommandé de s'engager dans le déploiement d'un dispositif répondant aux mêmes objectifs.</p>	
<p>13. Il est également rappelé que les sociétés d'économie mixte et les établissements publics industriels et commerciaux qui atteignent les seuils définis à l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 sont en outre assujettis aux obligations définies par le 3° de l'article 3 de la loi.</p>	
<p>14. Une entreprise assujettie qui ne met pas en œuvre l'intégralité du présent référentiel ne peut être a priori considérée comme ne respectant pas la loi. qui met correctement en œuvre la méthodologie préconisée par l'AFA dans ses recommandations, bénéficie d'une présomption simple de conformité.</p>	<p>Si ces recommandations ne créent aucune obligation juridique, comment pourraient-elles créer une présomption simple de conformité ?</p>
<p>15. En revanche, une entreprise qui fait le choix de ne pas suivre la méthode préconisée par l'AFA dans ses recommandations doit démontrer la pertinence, la qualité et l'effectivité du dispositif de détection et de prévention de la corruption en justifiant de la validité de la méthode qu'elle a librement choisie et suivie.</p>	<p>Cette phrase n'est pas acceptable car elle conduit à une inversion de la charge de la preuve probablement illégale en matière répressive. Il appartient à l'AFA de démontrer que la méthode choisie par l'entreprise ne permet pas de répondre aux exigences de la loi.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>16. Les présentes recommandations déclinent pour les entreprises soumises à l'article 17 de la loi, le référentiel anticorruption qui repose sur trois piliers indissociables : l'engagement de l'instance dirigeante, la connaissance des risques de corruption à travers une cartographie des risques et la gestion de ces risques par la mise en œuvre de mesures de prévention, de détection et de remédiation.</p>	
<p><u>II.1) L'engagement de l'instance dirigeante</u></p>	
<p>17. Conformément au I de l'article 17 de la loi, les instances dirigeantes « (...) sont tenues de prendre les mesures destinées à prévenir et détecter la commission, en France ou à l'étranger, de faits de corruption ou de trafic d'influence selon les modalités prévues au II ».</p>	
<p>18. À défaut, leur responsabilité peut être engagée devant la commission des sanctions de l'AFA. Il est donc dans leur intérêt de veiller à la mise en œuvre d'un dispositif anticorruption adapté conforme au I de l'article 17 de la loi sur l'ensemble du périmètre d'intervention de l'entreprise.</p>	
<p><u>1. Définition et responsabilité de l'instance dirigeante</u></p>	
<p>19. Constituent l'instance dirigeante les personnes suivantes :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les présidents, les directeurs généraux et les gérants de société ayant leur siège social en France, employant au moins cinq cents salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les présidents, eles directeurs généraux et eles gérants de société appartenant à un groupe de sociétés dont la société mère a son siège social en France, dont l'effectif comprend au moins cinq cents salariés et dont le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions d'euros ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middelnext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les présidents et directeurs généraux d'établissements publics à caractère industriel et commercial employant au moins cinq cents salariés, ou appartenant à un groupe public dont l'effectif comprend au moins cinq cents salariés, et dont le chiffre d'affaires ou le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions d'euros ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les membres du directoire des sociétés anonymes régies par l'article L. 225-57 du code de commerce et employant au moins cinq cents salariés, ou appartenant à un groupe de sociétés dont l'effectif comprend au moins cinq cents salariés, et dont le chiffre d'affaires ou le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions d'euros. 	
<p>20. Si les membres des conseils d'administration ou des conseils de surveillance y compris leur Président ne sont pas visés par cette définition, ils est recommandé qu'ils s'assurent, dans le cadre de leur mission de surveillance des activités de l'entreprise, de la pertinence et de l'efficacité des mesures prises par les dirigeants afin de se conformer aux obligations légales. Dans les sociétés à conseil d'administration, l'AFA recommande que le dispositif anticorruption et ses actualisations périodiques soient validés par le conseil d'administration.</p>	<p>Afin d'éviter toute confusion avec les « présidents » cités au paragraphe 19, qui selon nous, visent les présidents de SAS, il convient de préciser que les membres des conseils, y compris les présidents parce qu'ils n'ont pas de fonctions exécutives, sont exclus de la définition d'instance dirigeante telle que définie au paragraphe 19. Ces derniers ne sont dès lors pas visés par les paragraphes 17 et 18.</p> <p>Le mot « validation » est excessif car cela supposerait, pour pouvoir valider le dispositif anticorruption, de le revoir dans le détail, ce qui ne peut ressortir de la mission du conseil qui n'est pas un organe permanent. Le rôle du conseil doit être de s'assurer de la mise en place d'un dispositif de prévention de la corruption et de trafic d'influence. Cette recommandation va au-delà de la loi qui s'adresse aux seuls dirigeants exécutifs.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<u>2. Responsabilité de l'instance dirigeante</u>	
<p>21. L'instance dirigeante s'engage à mettre en œuvre une politique de tolérance zéro envers tout fait de corruption et de trafic d'influence, promeut et diffuse la culture de la conformité anticorruption au sein de l'entreprise et vis-à-vis des tiers, en érigeant la prévention et la détection des faits de corruption et de trafic d'influence à un niveau prioritaire. Ceci constitue un élément fondateur de la démarche de prévention et de détection.</p>	
<p>22. La responsabilité de la mise en place du dispositif anticorruption incombe à l'instance dirigeante qui peut, le cas échéant, en déléguer la mise en œuvre opérationnelle à une personne dénommée, dans la suite du présent document, « responsable de la fonction conformité au titre de l'article 17 ».</p>	<p>Il y a là un parti pris organisationnel excessif. La personne responsable de la conformité au titre de l'article 17 n'est pas nécessairement "responsable de la fonction conformité". Dans les ETI du périmètre de Middenext, il n'existe quasiment jamais de responsable de la conformité stricto sensu, les tâches étant réparties entre plusieurs personnes.</p>
<p>23. L'instance dirigeante définit la stratégie de gestion des risques de corruption et s'assure de la mise en œuvre et de l'efficacité du dispositif anticorruption. À cet égard, elle veille à formaliser l'approbation du dispositif et en particulier de la cartographie. Elle s'assure de la mise en place d'un plan d'actions y afférent et des moyens adaptés pour l'exécuter et pour en assurer le suivi régulier. Par ailleurs, les sociétés qui sont soumises aux dispositions des articles L. 225-37 6^e alinéa ou L. 225-68 7^e alinéa du code de commerce incluent peuvent inclure dans leur rapport un développement spécifique sur leur dispositif anticorruption. L'instance dirigeante vérifie, par exemple, au moyen d'indicateurs et de rapports de contrôle et d'audit, que le dispositif anticorruption est organisé, efficace et à jour.</p>	<p>Ces prescriptions vont au-delà de la loi. Il convient de rappeler que la lutte contre la corruption figure dans la déclaration de performance extra-financière (article L.225-102-1 du code de commerce) et qu'il n'est pas souhaitable de disperser l'information dans plusieurs rapports ou de la dupliquer. Les entreprises doivent pouvoir être libres d'adapter leur communication.</p>
<p>24. Au-delà de la mise en œuvre des mesures et procédures qui composent le dispositif anticorruption, l'instance dirigeante est invitée à veiller à intégrer des mesures anticorruption aux procédures et politiques de l'entreprise à risque.</p>	
<p>25. En matière de gestion des ressources humaines, l'instance dirigeante devrait s'assurer que les initiatives des managers pour promouvoir la prévention et la détection de faits de corruption auprès de leurs équipes soient valorisées :</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> le processus de recrutement et de nomination des cadres et des personnels les plus exposés peut le cas échéant inclure inclut la vérification de l'attachement à l'éthique des affaires l'anticorruption ; 	<p>L'éthique des affaires va au-delà de la corruption.</p> <p>Pourquoi particulariser les cadres (notion très française), comment identifier a priori les personnels les plus exposés ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> le respect des mesures de prévention de la corruption est peut également être pris en compte dans la fixation de leurs objectifs annuels et l'évaluation globale de leur performance. Les initiatives des managers pour promouvoir la prévention et la détection de faits de corruption auprès de leurs équipes doivent peuvent, par exemple être valorisées. 	<p>Il est excessif d'exiger que les mesures de prévention de la corruption soient systématiquement prises en compte dans les objectifs annuels. Les critères permettant d'asseoir les rémunérations variables sont nécessairement limités en nombre. Or, l'entreprise peut avoir d'autres priorités par exemple la cyber sécurité, la lutte contre le réchauffement climatique, la féminisation qui sont des objectifs tout aussi valables.</p>
<p>26. En matière de politique commerciale, l'instance dirigeante s'assure que la politique d'octroi des remises commerciales, rabais et ristournes ne peut pas donner lieu à des pratiques corruptives.</p>	<p>Cette phrase est difficilement compréhensible, en tous les cas dans le contexte du paragraphe sur l'engagement de l'instance dirigeante qui ne peut raisonnablement pas se pencher sur chacune des politiques d'octroi de remises commerciales du groupe. Il serait préférable de renvoyer ce sujet à la cartographie des risques ou aux contrôles comptables.</p>
<p>27. L'instance dirigeante veille à ce qu'un met en place un régime disciplinaire soit mis en place et applique des sanctions adéquates en cas de faits de corruption</p>	<p>Les sanctions disciplinaires sont prises au niveau de la personne morale concernée, dont il convient de respecter l'autonomie juridique, en fonction notamment des législations locales applicables.</p>
<p><u>3. Moyens dédiés</u></p>	
<p>28. La mise en œuvre d'un dispositif anticorruption nécessite des moyens humains et financiers proportionnés au profil de risque de l'entreprise.</p>	
<p>29. Ces moyens doivent peuvent couvrir notamment :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> l'équipe dédiée à chargée de la conformité anticorruption ; 	<p>"dédiée" sous-entend un caractère exclusif, souvent peu réaliste eu égard aux ressources des entreprises et au caractère nécessairement pluridisciplinaire d'un dispositif de conformité.</p>
<ul style="list-style-type: none"> le recours éventuels à des conseils ou prestataires externes ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middelnext
<ul style="list-style-type: none"> la mise en place d'outils informatiques tels que des outils d'évaluation de l'intégrité des tiers, d'alerte interne, de gestion des risques, de monitoring, d'e-learning, etc. ; 	
<ul style="list-style-type: none"> la gestion de la formation anticorruption ; 	
<ul style="list-style-type: none"> la production de rapports et d'évaluations périodiques. 	
<p>Le responsable de la fonction-conformité anticorruption</p>	
<p>30. La désignation du responsable de la fonction conformité anticorruption peut faire l'objet d'une communication spécifique à l'ensemble des personnels et être formalisée par une lettre de mission ou tout autre document de l'instance dirigeante précisant :</p>	<p>Les développements sur le responsable de la conformité (paragraphe 30 à 42) appellent les remarques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les présentes recommandations ont vocation à préciser les 8 mesures et procédures de la loi Sapin II. Or, la loi ne parle à aucun moment de la fonction conformité. - Les missions, le positionnement hiérarchique, les moyens dont il doit disposer, son articulation avec les autres fonctions de l'entreprise etc...ont été décrits <u>dans le guide pratique sur la fonction conformité anticorruption dans l'entreprise</u> publié par l'AFA, ce qui pose un problème d'articulation entre les recommandations et ledit guide. - Il semble compliqué, si le guide était amené à évoluer, de devoir mettre à jour dans le même temps les recommandations (et inversement). Aussi, pour une meilleure cohérence et lisibilité des textes, il serait préférable que les recommandations renvoient au guide pratique et que les paragraphes 30 à 42 soient par conséquent supprimés des recommandations. <p>Il est impératif de bien préciser "conformité anticorruption", qui ne se confond pas avec la "conformité" au sens large. Idéalement, il serait précisé "conformité anticorruption au sens de l'article 17", afin d'éviter toute confusion pour les entreprises soumises à d'autres dispositions anti-corruption (FCPA, ABA, ...).</p> <p>Par ailleurs, on ne communique pas avec ce niveau de détail à l'ensemble du personnel.</p>
<ul style="list-style-type: none"> les missions confiées ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les éléments qui garantissent l'indépendance de la fonction conformité anticorruption à travers son positionnement dans l'organigramme et les modalités d'accès à l'instance dirigeante, au conseil d'administration et aux comités spécialisés qui en émanent ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'articulation avec les autres fonctions de l'entreprise et les autres domaines de la conformité ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'organisation de la fonction conformité anticorruption dans l'entreprise, notamment les moyens matériels et humains qui y sont consacrés. 	
<p>31. L'instance dirigeante s'assure que le responsable de la fonction conformité anticorruption dispose des moyens lui permettant de réaliser ses missions, de coordonner les fonctions concernées et de lui rendre compte.</p>	
<p>32. Dans le cas d'une entreprise structurée autour d'une entité centrale de type maison-mère et filiales, il est recommandé pourrait être utile de nommer un responsable de la fonction conformité anticorruption au niveau central et des référents par exemple par filiale, par pays ou par unité opérationnelle.</p>	
<p>33. Ce responsable peut inciter à la mise en œuvre du dispositif anticorruption dans les filiales, et les assister dans cet exercice, au moyen notamment de la diffusion d'organisations cibles ou de méthodologies et politiques communes. Son action prend en compte les particularités des filiales concernées (taille, risques propres identifiés, options retenues dans l'organisation de la fonction conformité anticorruption...).</p>	<p>Il s'agit d'un schéma exclusivement « descendant » (diffusion d'organisations cibles) qui ne laisse aucune place à une gouvernance décentralisée.</p>
<p>34. Ce responsable de la fonction conformité anticorruption peut constituer avec ses interlocuteurs conformité de l'entreprise un réseau conformité anticorruption, afin d'aider à la conception, au déploiement et au contrôle de l'entier dispositif. Ce réseau, qui facilite notamment la remontée de questions et d'alertes ainsi que les retours d'expérience, participe à l'amélioration du dispositif global.</p>	
<p>35. Le positionnement du responsable de la fonction conformité anticorruption dans l'entreprise doit lui garantir faciliter:</p>	<p>Une entreprise ne peut pas "garantir", quel que soit le positionnement dudit responsable dans son organisation.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> un accès à toute information utile lui permettant de disposer d'une image fidèle de l'activité de l'entreprise ; 	
<ul style="list-style-type: none"> l'objectivité de ses appréciations ; 	
<ul style="list-style-type: none"> l'indépendance de son action vis-à-vis des autres fonctions de l'entreprise et la capacité à influencer réellement sur ces dernières ; 	
<ul style="list-style-type: none"> un accès aisé à l'instance dirigeante, afin d'en obtenir l'écoute et le soutien. 	
<p>36. Indépendamment de son positionnement dans l'organigramme, il est primordial que le responsable de la fonction conformité anticorruption entretienne un lien direct et régulier avec l'instance dirigeante ainsi qu'avec le conseil d'administration ou ses comités spécialisés s'ils existent.</p>	
<p>37. Au-delà de ses missions récurrentes, le responsable de la fonction conformité anticorruption doit-peut être associé aux prises de décisions structurantes pour l'entreprise à la mise en œuvre des projets stratégiques, tels que, par exemple, les fusions-acquisitions, les investissements majeurs ou la prospection de nouveaux marchés, la constitution d'un partenariat, la commercialisation de nouveaux produits.</p>	<p>Sans préjudice du commentaire de fond qui précède sur ces développements relatifs à la fonction conformité, cette rédaction est trop large. En pratique les directeurs de la conformité ne peuvent être associés à tous les partenariats, lancements de produits, etc.</p> <p>Ce sujet peut être traité via la cartographie des risques ou le guide des vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions.</p>
<p>38. L'indépendance du responsable de la fonction conformité anticorruption ne signifie pas pour autant l'absence de contrôle. À cet effet, il rend compte à l'instance dirigeante de son activité, qui relève d'ailleurs du périmètre couvert par l'audit interne.</p>	<p>Formulation peu claire. Est-ce à dire que l'instance dirigeante est contrôlée par l'audit interne ?</p>
<p>39. L'instance dirigeante s'assure que le responsable de la fonction conformité anticorruption dispose des compétences requises, notamment par exemple :</p>	<p>Précision peu utile.</p>
<ul style="list-style-type: none"> de la capacité d'exercer une fonction par nature transverse, qui requiert un sens des relations et des compétences en pilotage de projets ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middledext
<ul style="list-style-type: none"> d'une connaissance des réglementations liées à la conformité anticorruption, ainsi que des activités de l'entreprise et des techniques de gestion des risques. Cette connaissance peut avoir été acquise par le suivi de formations ou résulter de l'expérience professionnelle. 	
<p>40. Le périmètre des missions du responsable de la fonction conformité est précisé par l'instance dirigeante en fonction des choix organisationnels et stratégiques retenus ainsi qu'au regard des caractéristiques de l'entreprise (modèle économique, secteur d'activité, taille, etc.). Ce périmètre peut ainsi être étendu à d'autres fonctions ou domaines de la conformité.</p>	Ces précisions sont hors sujet.
<p>41. Afin que son action soit efficace, la fonction conformité anticorruption doit être articulée avec les autres fonctions et activités de l'entreprise.</p>	Idem.
<p>Une politique de communication interne et externe adaptée</p>	
<p>42. L'entreprise communique sur sa politique de prévention et de détection de la corruption, ainsi que sur le dispositif anticorruption qui la matérialise, auprès de l'ensemble du personnel et, afin de dissuader les sollicitations indues, des partenaires extérieurs.</p>	
<p>43. Adaptée à sa structure et à ses activités, une cette communication externe peut porter nécessairement sur le code de conduite, la formation anticorruption et le dispositif d'alerte interne.</p>	La communication interne doit être savamment dosée par l'entreprise. Trop de communication sur les mêmes sujets produirait un phénomène de lassitude de la part des salariés, ce qui serait contreproductif. D'autant plus que les entreprises doivent par ailleurs communiquer sur d'autres aspects tout aussi importants de conformité et de gestion des risques (RSE, cybersécurité, protection des données personnelles, droit de la concurrence, droit boursier, etc.).

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p><u>II.2) La mise en place d'un dispositif d'évaluation des risques à travers la cartographie des risques de corruption</u></p>	
<p>45. Aux termes du 3° du II de l'article 17 de la loi la cartographie des risques de corruption « [prend] 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'activité et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité. »</p>	
<p>46. La lecture combinée des différentes dispositions de l'article 17 et notamment de son I, implique que les entreprises qui y sont soumises doivent réaliser une cartographie couvrant non seulement les risques de corruption comme le précise le texte, mais également ceux de trafic d'influence. Une autre interprétation, qui procéderait d'une lecture littérale du seul 3° de son II, priverait le dispositif global de son efficacité puisque les autres mesures, qui toutes procèdent de cette cartographie, prévoient implicitement (code de conduite, procédures de contrôle comptable, dispositif de formation) ou explicitement (dispositif d'alerte, procédures d'évaluation des tiers...) qu'elles ont aussi pour objet de prévenir et de détecter le trafic d'influence.</p>	<p>Cette approche n'est pas conforme à celle de la Commission des sanctions qui, dans sa décision du 4 juillet 2019, a relevé que "le 3° du II de l'article 17 ne mentionne au demeurant pas en tant que tel "le "risque de trafic d'influence".</p>
<p>47. Au-delà de ce que prévoit le texte, il est recommandé que l'exercice tendant à l'établissement et à la mise à jour de cette cartographie permette d'appréhender les autres risques d'atteinte à la probité (comme le recel de favoritisme) afin d'en faciliter la gestion.</p>	<p>Même si en pratique les entreprises traitent de ces sujets dans la cartographie des risques, les recommandations vont au-delà de la loi Sapin II qui n'intègre pas les autres risques d'atteinte à la probité.</p>
<p>48. Indispensable instrument de la connaissance des risques de corruption, la cartographie permet aux entreprises d'engager et de formaliser une réflexion en profondeur et de créer les conditions d'une meilleure maîtrise de ces leurs risques majeurs. Elle est mise en œuvre dans l'objectif de se prémunir contre les conséquences réputationnelles, juridiques, humaines, économiques et financières que pourrait générer leur réalisation.</p>	<p>La forme et la précision de cette cartographie doivent s'inscrire à la fois dans la méthode générale de cartographie globale définie par l'entreprise, sous la coordination du Risk manager, lorsque cette fonction existe, et dans le mode de management et d'organisation générale de cette dernière (déclinaison de la politique anti-corruption par branche d'activité, par entité juridique responsable).</p>
<p>49. L'établissement de la cartographie des risques de corruption nécessite :</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middelnext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ de disposer d'une connaissance précise étendue de l'entreprise et de ses activités, dont les principaux processus³ managériaux, opérationnels et support que ces activités nécessitent de mettre en œuvre. Cette connaissance est la condition préalable à l'analyse fine des principaux risques processus qui garantit apporte l'assurance raisonnable que la cartographie des risques de corruption reflète fidèlement correctement les risques auxquels l'entreprise est réellement exposée. Chaque entreprise établit sa propre cartographie des risques de corruption, qui lui est spécifique, et ne peut en conséquence être transposée en l'état à une autre entreprise. 	<p>La cartographie ne peut matériellement refléter toute la complexité d'un grand groupe international multi-activité mais seulement les principales zones de risque par grand domaine/branche d'activité (approche par les risques). L'important est que l'engagement de la Direction Générale soit décliné auprès des, et par, les responsables d'activité déconcentrée et les personnes morales affiliées, y compris au travers d'une identification de ses propres risques en général et de corruption en particulier. Autrement dit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La cartographie des risques de corruption est une dérivation de la cartographie globale de l'entreprise / groupe, qui identifie déjà fréquemment des risques globaux de non-conformité. - Au niveau consolidé, comme au niveau de chaque filiale ou entité, elle doit répondre au principe de « juste nécessaire » par rapport au contexte. Elle ne doit pas se transformer en un lourd exercice bureaucratique qui occulterait l'objectif ultime de prévenir la corruption et qui perdrait sa crédibilité aux yeux des services ou filiales qui sont chargés de l'alimenter. <p>Cela vaut entre autres pour la distinction entre risque brut et risque net qui, s'agissant d'un domaine où le risque est avant tout de nature comportementale, peut se révéler être plus théorique et subjective qu'opérationnelle et alourdir inutilement l'exercice.</p> <p>Cela vaut également pour l'approche par processus. Si une connaissance des macro-processus est nécessaire pour mener à bien l'exercice, il n'est en revanche pas utile d'entrer dans trop de détails, au risque là aussi, de perdre en rapidité et efficacité.</p> <p>Chaque entreprise doit pouvoir définir sa propre méthodologie de cartographie des risques, y compris en matière de risque de corruption.</p> <p>Aucune diligence ne saurait "garantir que la cartographie reflète fidèlement les risques" ; elle en apporte, au mieux, l'assurance raisonnable.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ d'identifier les rôles et responsabilités des acteurs concernés à tous les niveaux de l'entreprise. 	<p>Il est du ressort des entreprises de déterminer la méthodologie qui convient et à quel niveau de l'entreprise il convient d'identifier les acteurs concernés.</p>

³ Dans le cadre des présentes recommandations, la notion de processus s'entend d'un ensemble de tâches corrélées ou en interaction qui visent à la satisfaction d'un besoin managérial, opérationnel ou support.

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>1. Objectifs de la cartographie des risques de corruption</p>	<p>La cartographie des risques de corruption vise deux séries d'objectifs croisés :</p> <p>D'une part, identifier, évaluer, hiérarchiser les risques de corruption pour donner l'assurance raisonnable d'un programme de conformité anticorruption efficace et adapté au modèle économique des organisations concernées ;</p> <p>D'autre part, informer l'instance dirigeante et donner aux personnes en charge de la conformité anticorruption, la visibilité nécessaire pour la mise en œuvre de mesures de prévention et de détection proportionnées aux enjeux identifiés par la cartographie.</p>
<p>50. La cartographie des risques procède d'une analyse objective, structurée et documentée des risques de corruption auxquels une entreprise est exposée dans le cadre de ses activités. Elle résulte de l'analyse de l'ensemble des processus de l'entreprise qui la conduisent à interagir avec les tiers, ainsi que de l'identification des risques de corruption, et ce à chaque stade de ces processus.</p>	<p>Ces recommandations ne vont pas dans le sens des décisions de la Commission des sanctions qui n'imposent pas la granularité la plus fine pour la prise en compte des risques. En pratique une telle granularité est de toute façon impossible à réaliser.»</p> <p>La cartographie des risques en général, et de corruption en particulier, participe à la prise de conscience collective des risques et des enjeux au sein de l'organisation. Elle permet de nommer et évaluer les risques mais également d'améliorer le dispositif d'alerte et les capacités de réaction de l'organisation. Pour être efficace, cette cartographie doit s'efforcer de simplifier des situations, des enjeux qui parfois semblent complexes de prime abord. L'approche par processus n'est qu'une méthode parmi d'autres. Si la connaissance des macro-processus est nécessaire pour mener à bien l'exercice de cartographie, il n'est en revanche pas utile d'entrer dans trop de détails, au niveau de l'entreprise ou du groupe, au risque de perdre en rapidité, efficacité et pertinence.</p> <p>Il faut s'en tenir à des modélisations normatives de haut niveau en fonction des différents modèles d'affaires de l'entreprise, car une cartographie ne saurait constituer un guide de contrôle interne et les méthodologies utilisées, pour être efficaces, doivent être adaptées à l'entreprise considérée. (4)</p> <p>L'analyse n'est pas nécessairement menée par processus.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>51. Elle donne à l'instance dirigeante la visibilité nécessaire pour la mise en œuvre de mesures de prévention et de détection efficaces, proportionnées aux enjeux qu'elle a permis d'identifier et adaptées aux activités de l'entreprise concernée.</p>	
<p>52. Deuxième pilier du dispositif anticorruption, la cartographie des risques de corruption permet à l'entreprise de gérer efficacement ses risques à travers les mesures et procédures de prévention, de détection et de remédiation développées ci-dessous. Réciproquement, les enseignements tirés de la mise en œuvre de ces mesures et procédures sont pris en compte pour établir et mettre à jour la cartographie des risques de corruption. L'ensemble de ces interactions s'inscrit ainsi dans une approche systémique de la cartographie des risques de corruption et des mesures et procédures conçues et mises en œuvre pour les gérer</p>	

⁴ A cet égard, on peut par exemple se référer au référentiel COSO ERM selon lequel les risques peuvent être identifiés à deux niveaux : au niveau macroscopique ou au niveau des processus. Ces deux approches sont possibles et peuvent se compléter.

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p><u>2. Caractéristiques de la cartographie des risques de corruption</u></p>	
<p>53. <u>La cartographie des risques est complète</u> dans la mesure où :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> d'une part, elle couvre « de bout en bout » les principaux risques processus managériaux, opérationnels et support mis en œuvre par les entreprises dans le cadre de leurs activités. Elle appréhende les risques de corruption en prenant en compte les particularités de chaque entreprise : secteurs d'activité, zones géographiques, contexte concurrentiel et réglementaire, typologies de tiers, modèle de revenus, chaîne de valeur, métiers et processus, entreprise interne de l'entreprise, circuits de décision, etc. ; 	<p>Si une connaissance des macro-processus est nécessaire pour mener à bien l'exercice, il n'est en revanche pas utile d'entrer dans trop de détails, au risque là aussi, de perdre en rapidité et efficacité. Elle doit être précise et couvrir les processus managériaux, opérationnels et supports mis en œuvre par les organisations dans le cadre de leurs activités, et susceptibles d'être exposés au risque de corruption. Pour cette raison, la démarche de cartographie nécessite de faire participer les acteurs maîtrisant ces processus.</p> <p>Elle peut, par exemple, être organisée par métier et par processus ou bien encore par entité ou zone géographique. Elle doit être disponible et pouvoir être présentée.</p> <p>L'approche par processus n'est qu'une méthode parmi d'autres.</p> <p>Ce concept de couverture « de bout en bout » est incompatible avec la décision de la Commission des sanctions selon laquelle la cartographie des risques n'a pas à tout couvrir (voir le commentaire au § 50).</p>
<ul style="list-style-type: none"> d'autre part, elle couvre le périmètre d'intervention de l'entreprise. Ainsi, lorsque l'entreprise exerce un contrôle de droit ou de fait sur d'autres entités, à l'instar d'une maison mère sur ses filiales, elle établit sa cartographie en prenant en compte les risques inhérents aux activités des entreprises contrôlées, après s'être par exemple fait communiquer leurs cartographies. Celles-ci pourront en outre utilement être consolidées agrégées au sein de la cartographie des risques de corruption de l'entreprise mère. 	<p>La loi n'impose pas une cartographie au niveau de chaque filiale. Chaque groupe doit garder la liberté de définir le niveau de granularité et d'agrégation des cartographies. Sa déclinaison sur le terrain doit refléter la diversité des organisations et des milieux dans lesquels elles évoluent.</p> <p>Par ailleurs, ne doivent être visés que les risques majeurs.</p> <p>L'AFA invite à tenir compte d'une approche "bottom-up" dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques, mais d'autres approches peuvent être pertinentes.</p> <p>S'agissant en outre des groupes intégrant des filiales avec des activités très diversifiées, il n'est pas nécessairement opportun pour la société mère d'intégrer les risques des filiales dans sa propre cartographie.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>54. <u>La cartographie des risques de corruption est formalisée documentée</u>, c'est-à-dire qu'elle prend la forme d'une documentation écrite, <u>et structurée et auditable</u>. La forme de la cartographie des risques doit permettre d'en faire un outil de pilotage des risques et faciliter également l'appréciation interne (par l'audit notamment) et externe (en cas de contrôle administratif ou de procédure judiciaire) de la pertinence du dispositif anticorruption.</p>	<p>Elle doit prendre la forme d'une documentation écrite, structurée et synthétique, établie sur la base d'indications quantifiées, le cas échéant. Elle est confidentielle (enjeux business, protection des données personnelles...) et ne peut être partagée que par les personnes autorisées.</p>
<p>55. Au choix de l'entreprise, la documentation peut être organisée, par exemple, par métier, par processus, par entité ou par zone géographique. Elle est accompagnée d'une annexe décrivant notamment les rôles et responsabilités dans son élaboration, les modalités et les méthodologies mises en œuvre pour identifier, évaluer, hiérarchiser et gérer les risques de corruption.</p>	<p>Il faut s'en tenir à des modélisations normatives de haut niveau en fonction des différents modèles d'affaires de l'entreprise, car une cartographie ne saurait constituer un guide de contrôle interne et les méthodologies utilisées, pour être efficaces, doivent être adaptées à l'entreprise considérée⁵.</p>
<p>56. <u>La cartographie des risques est évolutive</u> eu égard à la nécessité de réévaluer les risques de manière périodique, en particulier chaque fois qu'une évolution <u>notable importante</u> se produit dans l'entreprise. À la faveur de son actualisation, la cartographie participe d'un processus d'amélioration continue permettant aux entreprises de renforcer la maîtrise de leurs risques.</p>	<p>Elle est évolutive eu égard à la nécessité de réévaluer les risques de manière périodique, en particulier chaque fois qu'évolue un élément majeur de l'organisation ou un processus exposé au risque.</p>
<p><u>3. Les différentes étapes de mise en place d'une cartographie des risques corruption</u></p>	
<p>57. La cartographie des risques de corruption procède d'une <u>analyse description</u> objective, structurée et documentée des <u>principaux</u> risques de corruption auxquels une entreprise est exposée dans le cadre de ses activités. La description <u>fait peut notamment faire</u> ressortir l'impact <u>potentiel</u> des risques (<u>gravité</u>) et leur probabilité d'occurrence (<u>fréquence</u>), les éléments susceptibles de les accroître (facteurs aggravants) ainsi que les réponses apportées dans le cadre du dispositif de maîtrise des risques existant ou à apporter, <u>le cas échéant</u>, dans le cadre d'un plan d'actions.</p>	<p>Chaque entreprise dispose de son approche méthodologique ; de plus, évoquer les "facteurs aggravants" peut être source de confusion (doivent-ils être inclus dans l'évaluation ? Etc.)</p>

⁵ A cet égard, on peut par exemple se référer au référentiel COSO ERM selon lequel les risques peuvent être identifiés à deux niveaux : au niveau macroscopique ou au niveau des processus. Ces deux approches sont possibles et peuvent se compléter.

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>58. Dans ce contexte, afin d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques de corruption, il est recommandé de respecter les étapes ci-après, ou d'employer une autre méthode conduisant à une efficacité et pertinence au moins similaires.</p>	<p>L'AFA indique des méthodes sur l'élaboration d'une cartographie mais celles-ci ne doivent pas être comprises comme un élément de contrainte et de conformité en soi, allant au-delà des obligations légales et des pratiques de place reconnues.</p> <p>Chaque entreprise doit pouvoir définir sa propre méthodologie de cartographie des risques, y compris en matière de risque de corruption.</p>
<p>59. Pour les entreprises ayant déjà conduit des travaux de cartographie des risques, par exemple des risques opérationnels, en matière de prévention de la fraude, des risques de blanchiment et du financement du terrorisme, de prévention des risques environnementaux, ces démarches préexistantes peuvent être capitalisées, sous réserve que la méthode employée pour les construire soit conforme aux préconisations qui suivent.</p>	<p>Pour les entreprises dans lesquelles une démarche globale de cartographie des risques existe déjà, la cartographie des risques de corruption pourrait suivre la méthodologie de cette démarche. Dans tous les cas, la description fait ressortir l'existence des risques et leurs sources, le cas échéant les éléments susceptibles de les accroître (facteurs aggravants), et les réponses apportées ou à apporter, dans le cadre d'un plan d'actions. Dans ce contexte, l'élaboration d'une cartographie du risque de corruption efficace nécessite de respecter plusieurs étapes. Les méthodologies peuvent varier d'une organisation à l'autre, l'important étant d'aboutir à un résultat de nature à apporter un niveau satisfaisant et objectif d'identification et d'évaluation du risque de corruption au sein de l'organisation considérée.</p> <p>Le suivi des préconisations ci-dessous ne doit pas être une condition nécessaire à la validité de la méthodologie de cartographie des risques de corruption adoptée et de la cartographie proprement dite.</p>
<p>1^{ère} étape : Rôles et responsabilités des parties prenantes à la cartographie des risques de corruption</p>	
<p>60. Au sein des entreprises, les rôles et responsabilités sont peuvent être répartis comme suit :</p>	<p>Le choix des participants dans l'élaboration de la cartographie dépend de l'organisation de la société et ne devrait pas être imposée par AFA.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>l'instance dirigeante</u> promeut l'exercice de cartographie des risques et donne les moyens de sa mise en œuvre au responsable de la fonction conformité. 	<p>L'instance dirigeante prend la décision et endosse la responsabilité, au nom de l'organisation, d'engager une démarche de lutte contre le risque de corruption. A ce titre, elle organise la gouvernance de la conformité anticorruption. Par son engagement clair, sans réserve et sans équivoque, l'instance dirigeante promeut une culture de la transparence indispensable à l'évaluation des risques. La cartographie du risque de corruption lui est communiquée régulièrement, dans le cadre de la présentation de la cartographie globale ou à l'occasion d'un comité dédié.</p>
<p>Elle valide la stratégie de gestion des risques mise en œuvre sur son fondement et s'assure de la mise en œuvre du plan d'actions retenu.</p>	<p>Elle valide formellement la stratégie de gestion des risques mise en œuvre sur son fondement. L'instance dirigeante veille à ce que les ressources allouées à la lutte contre le risque de corruption soient proportionnées aux enjeux. Elle garantit que les acteurs de la conformité anticorruption disposent des moyens humains et financiers suffisants pour exercer leurs responsabilités.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>le responsable de la fonction conformité anticorruption, ou le responsable des risques</u> coordonne l'élaboration de la cartographie des risques, en accompagnant l'entreprise dans le recensement des processus, dans l'identification des risques de corruption, dans l'évaluation et la hiérarchisation de ces risques et dans la définition et la mise en œuvre de mesures concourant à leur maîtrise. 	<p>Il est fréquent que l'élaboration de la cartographie des risques soit du ressort du responsable des risques et non du responsable de la fonction conformité. Une entreprise doit pouvoir avoir le choix du responsable de la réalisation de sa cartographie des risques, y compris en matière de corruption.</p>
<p>Le responsable de la fonction conformité anticorruption, <u>le responsable des risques ou tout autre responsable compétent</u>, communique à l'instance dirigeante la cartographie des risques à chacune de ses mises à jour ainsi que le suivi du plan d'actions.</p>	<p>Il est fréquent que ce soit le responsable des risques qui communique sur la cartographie des risques et ses mises à jour et non le responsable de la fonction conformité. A l'issue de son élaboration, ou de sa mise à jour, le responsable des risques, ou le responsable conformité, communique la cartographie des risques à l'instance dirigeante de l'entité ou de l'organisation concernée. Celle-ci peut valider formellement la stratégie de gestion des risques mise en œuvre sur son fondement. Enfin, l'instance dirigeante s'assure que la mise en œuvre du plan d'actions retenu fait l'objet d'un contrôle régulier.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> les responsables des processus décisionnels, opérationnels, comptables et support contribuent à l'élaboration et à la mise à jour de la cartographie des risques et sont responsables de la couverture des risques spécifiques au périmètre relevant de leur responsabilité. Ils rendent compte des risques spécifiques au périmètre relevant de leur responsabilité afin qu'en soient tirées les conséquences sur l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques. 	<p>Les responsables des processus managériaux, opérationnels et supports contribuent à l'exercice de cartographie des risques et sont responsables de la couverture des risques spécifiques au périmètre relevant de leur responsabilité.</p>
<ul style="list-style-type: none"> le responsable en charge de la maîtrise des risques, quand l'entreprise possède une telle fonction, contribue également à la définition de la méthodologie utilisée pour identifier, analyser, hiérarchiser et gérer les risques de corruption. Sur ce point, le responsable de la fonction conformité et le responsable de la gestion des risques travaillent en étroite collaboration. La cartographie des risques de corruption peut être réalisée en même temps qu'une cartographie concernant d'autres risques (opérationnels, comptables, de fraude,...) afin d'optimiser les ressources mobilisées. Il est alors important de bien distinguer, dans l'exercice de cartographie, entre les risques de corruption et les autres. 	<p>Il est fréquent que l'élaboration de la cartographie des risques soit du ressort du responsable des risques et non du responsable de la fonction conformité quand bien même ceux-ci travaillent en étroite collaboration. Le responsable des risques, lorsque cette fonction existe, ou à défaut le responsable conformité, est responsable de la méthodologie utilisée pour identifier et analyser les risques de corruption. Il est appelé à en rendre compte à l'instance dirigeante dans le cadre des présentations régulières qu'il fait sur l'ensemble des risques majeurs de l'organisation.</p> <p>Ce paragraphe s'appuie sur des présupposés en matière d'organisation qui ne concernent que peu d'entreprises, et n'apporte pas d'aide aux autres.</p>
<ul style="list-style-type: none"> les personnels impliqués dans l'exercice de cartographie des risques, forts de leur expérience pratique des activités processus de l'entreprise, apportent leur contribution à l'exercice de cartographie en rendant compte des facteurs spécifiques aux fonctions exercées et aux risques de corruption encourus afin qu'en soient tirées les conséquences sur l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques. 	
<p>61. L'entreprise, lors de l'élaboration de sa cartographie, veille à appréhender les risques de corruption inhérents aux activités exercées par l'ensemble des les personnels travaillant dans la structure, quel que soit leur statut, ainsi qu'aux dirigeants, aux administrateurs et aux gérants.</p>	
<p>2^e étape : Identification des risques inhérents aux activités de l'entreprise (recensement des processus et scénarios de risques)</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>62. L'identification des risques de l'entreprise s'appuie sur une analyse fine de ses activités processus. Dans une première étape, l'entreprise pourra établir un recensement de ses principales activités ees processus, le cas échéant sur le fondement d'une cartographie des processus préexistante. Lors de ce premier recensement, l'entreprise s'attache à ne pas préjuger des résultats de la cartographie des risques en dressant a priori une liste des activités de processus jugées les plus représentatives ou les plus exposées aux risques.</p>	<p>L'approche par processus n'est qu'une méthode parmi d'autres. Si la connaissance des macro-processus est nécessaire pour mener à bien l'exercice de cartographie, il n'est en revanche pas utile d'entrer dans trop de détails, au niveau de l'entreprise ou du groupe, au risque de perdre en rapidité, efficacité et pertinence et donc de nuire à l'exercice de cartographie</p>
<p>63. Sur la base, par exemple, du recensement des activités processus, l'entreprise organise l'identification des risques qui peut, par exemple se réaliser par des ateliers collectifs avec des- un échantillon de personnels de tous niveaux hiérarchiques pertinents et issus de toutes les des principales fonctions de l'entreprise choisis pour leur maîtrise de la mise en œuvre opérationnelle de ces activités processus. Elle s'assure, au besoin par des ateliers organisés au niveau pertinent, que les spécificités des différents métiers, filiales ou zones géographiques au sein desquels elle déploie ses activités sont prises en compte. Ces ateliers permettent la libre expression des participants. et font l'objet de comptes rendus écrits.</p>	<p>L'approche par processus n'est qu'une méthode parmi d'autres. Par ailleurs il existe d'autres méthodes d'identification des risques que des ateliers collectifs. L'entreprise doit être libre de choisir la méthode de cartographie des risques la plus adaptée à son contexte, de même que les modalités de l'identification des risques.</p> <p>La cartographie est le résultat d'entretiens pour lesquels il n'est pas fait de compte-rendu formel, encore moins de compte-rendu signé par les participants. En effet ces entretiens, lors desquels sont sollicités la direction ou les opérationnels, n'ont pour but que de recueillir à titre confidentiel des perceptions et informations qui seront ensuite corrélées entre elles et prises en compte dans la cartographie. Lors de ces entretiens, qu'ils soient individuels ou menés en groupe, l'enjeu principal est la liberté de parole des participants pour que la matière ainsi récoltée soit pertinente. C'est la cartographie, le cas échéant revue, amendée et <i>in fine</i> acceptée et portée par les intéressés, qui atteste du résultat des entretiens et des autres démarches.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>64. Ces ateliers ont pour objet d'identifier, par processus, des scénarios de risques auxquels l'entreprise est exposée dans le cadre de ses activités, le cas échéant attachés à certains métiers, filiales ou zones géographiques. Il ne s'agit pas de décliner la typologie théorique des risques auxquels l'entreprise est exposée, mais de procéder à un état des lieux suffisamment précis permettant pour permettre d'identifier, de manière circonstanciée et documentée, <u>les scénarios de risques qui lui sont propres</u>. Si une liste de risques pré établie peut constituer un des supports sur lesquels peut s'appuyer la réflexion menée lors de ces entretiens, elle ne saurait pré déterminer la nature, le nombre et la classification des scénarios de risques retenus à l'issue des entretiens : l'entreprise doit en effet fonder sa cartographie sur la réalité de ses processus sa propre réalité.</p>	
<p>65. La cartographie des risques intègre l'intervention des tiers de l'entreprise, qui peut présenter un risque d'exposition à une sollicitation aux fins de corruption (facteur de risque). Afin de prévenir le risque de sollicitation externe, l'entreprise met par ailleurs en œuvre des procédures d'évaluation des tiers adaptées au niveau de risque (« due diligences »).</p>	<p>La dernière phrase sur les procédures d'évaluation des tiers n'appartient pas à cette section.</p>
<p>66. Les scénarios de risques sont identifiés en tenant compte, notamment par exemple, des facteurs de risque suivants :</p>	<p>Purement indicatif.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pays, 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secteurs d'activité ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nature des opérations, notamment les d'opérations stratégiques (opérations de fusions- acquisitions, cessions d'actifs, association avec un nouveau partenaire stratégique...); 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnels ; 	<p>A quoi cela fait-il référence ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nature du-des tiers, secteur d'activité du-des tiers, relation directe ou indirecte, présence d'unede personnes politiquement exposées, dépendance économique ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durée du cycle de vente et pression concurrentielle, modalités d'objectivation d'intéressement des commerciaux ; 	Objectivation ? Intéressement ou incitation ou rémunération.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conditions de paiement ; 	Conditions de paiement ou moyens de paiement ?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Historique des incidents : doivent pourraient notamment être pris en compte les incidents ayant affecté l'entreprise, tels que ses audits internes ou son dispositif d'alerte interne ont permis de les révéler, les faits ayant donné lieu à l'application du régime disciplinaire et à des décisions juridictionnelles concernant des entreprises similaires. 	<i>Quid a contrario des bonnes pratiques relevées ?</i>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>3^e étape : Évaluation des risques bruts</p>	<p>3^e étape : évaluation des risques</p> <p>S'agissant des risques de corruption et de trafic d'influence, la distinction entre risque brut et risque net se révèle plus théorique qu'opérationnelle et vient alourdir inutilement l'exercice. Le risque de corruption étant en effet un risque de non-conformité, on peut considérer que sont déjà en place, dans toutes les entreprises, des mesures de contrôle - potentiellement de qualité inégale, mais réelles - comme pour tout risque de non-conformité. Le risque brut revêt donc un caractère purement théorique. Il est plus efficace de s'attacher directement au risque net et de l'apprécier en fonction de la qualité des mesures de contrôle en place. Par conséquent, les bonnes pratiques en la matière sont de se concentrer sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification des natures ou sources possibles de risque de corruption et de trafic d'influence, propres à l'entreprise considérée, • L'appréciation du niveau de contrôle de ces sources de risque par cette même entreprise. <p>Le croisement des données « sources possibles de risque » et « maîtrise » permettra d'avoir une évaluation des risques de corruption et de trafic d'influence. Dans certains cas, mais cela n'est pas indispensable, la définition de « scénarios du pire mais réalistes », comme par exemple « corruption de plusieurs agents publics dans le cadre de l'obtention d'un marché X dans un pays Y », permet d'aboutir à une évaluation plus précise. Cette évaluation du niveau de risque déterminera les priorités sous le pilotage des responsables de l'éthique et/ou de la conformité.</p>
<p>67. Cette étape vise à évaluer <u>le niveau de vulnérabilité de l'entreprise</u> pour chaque scénario de risque identifié à l'étape précédente. Il s'agit ici d'identifier les risques « bruts » auxquels l'entreprise est exposée, c'est à dire les risques considérés en amont des moyens de maîtrise mis en œuvre.</p>	<p>Seul le risque et non les scénarios y afférents doivent être évalués. Cf. commentaire ci-dessus sur la notion de risques bruts et nets</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>68. Ce niveau de vulnérabilité est peut être évalué notamment au moyen des trois indicateurs suivants : l'impact, la fréquence, le niveau de maîtrise, etc. et les facteurs aggravants.</p>	<p>Les méthodologies peuvent varier d'une organisation à l'autre, l'important étant d'aboutir à un résultat de nature à apporter un niveau satisfaisant et objectif d'identification et d'évaluation du risque de corruption au sein de l'organisation considérée.</p> <p>Introduction de la notion de « facteur aggravant » comme indicateur devant être évalué. Il ne semble pas nécessaire d'évaluer à proprement parler ces facteurs aggravants car ils sont pris en compte nativement dans l'évaluation de l'impact, ou de la probabilité d'occurrence, de même que d'éventuels "facteurs réducteurs".</p>
<p>69. Une analyse de l'impact de chaque scénario de risque identifié est menée. Cet impact peut notamment être réputationnel, financier, économique ou juridique. Un même scénario de risque peut cumuler plusieurs types d'impacts.</p>	<p>Seul le risque, et non les scénarios y afférents, doit être évalué.</p> <p>Quelle est la différence entre un impact « financier » et un impact « économique » ?</p>
<p>70. Une probabilité d'occurrence est peut être déterminée à l'aide des informations les plus complètes et les plus adaptées à la spécificité du risque identifié (exemple : historique des incidents).</p>	<p>L'entreprise doit être libre de choisir la méthode de cartographie des risques la plus adaptée à son contexte, de même que les modalités de l'identification des risques.</p>
<p>71. L'appréciation des facteurs jugés aggravants est réalisée par l'application de coefficients de gravité. Par exemple, dans la situation des entreprises développant leurs activités à l'international, ce coefficient permet de prendre en compte, au stade de l'évaluation des risques bruts, l'incidence de l'implantation géographique.</p>	<p>L'entreprise doit être libre de choisir la méthode de cartographie des risques la plus adaptée à son contexte, de même que les modalités de l'identification des risques.</p>
<p>72. Les ateliers organisés pour identifier les risques peuvent utilement procéder à l'évaluation des risques bruts identifiés. Qu'elle s'appuie ou pas sur ces ateliers, l'évaluation des risques bruts est conduite sur le fondement d'une méthodologie homogène : l'entreprise veille notamment à ce que les évaluations des risques bruts émanant des différents métiers, filiales ou zones géographiques puissent être agrégées de manière cohérente.</p>	
<p>4^e étape : Évaluation des risques nets ou résiduels</p>	<p>Etape à supprimer (cf. commentaire général étape 3)</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
73. Cette L'étape suivante vise à évaluer le <u>niveau de maîtrise</u> des risques par l'entreprise afin de déterminer les risques « nets » ou « résiduels » auxquels elle est exposée. Il s'agit donc de réévaluer les scénarios de risques « bruts » en prenant en considération les moyens de maîtrise des risques <u>déjà existants</u> et mis en œuvre.	A supprimer. Si cela est réalisé (cf. commentaire 3 étape), cela ne doit pas se faire au niveau des scénarios mais des risques.
74. Il convient dès lors, à ce stade d'élaboration de la cartographie, d'évaluer l'efficacité des mesures de maîtrise des risques existantes, comme celles inhérentes à l'existence de procédures formalisées, de dispositifs de formation et aux contrôles internes, en s'appuyant notamment sur les audits réalisés.	A supprimer.
75. Idéalement, Le cas échéant, l'évaluation des <u>risques nets ou résiduels</u> du <u>niveau de maîtrise</u> est faite par le responsable de la fonction conformité, avec l'appui éventuel de l'audit interne et du <u>responsable en charge de la maîtrise des risques</u> quand l'entreprise possède une telle fonction.	
5e 4 e étape : Hiérarchisation des risques <u>nets ou résiduels</u> et élaboration du des plans d'actions nécessaires	
76. Une fois les risques « nets » ou « résiduels » évalués, un classement par niveau des scénarios de risques peut être <u>spontanément</u> établi.	Une fois les risques de corruption déterminés, il convient de les hiérarchiser.
77. Lorsque ces scénarios de risques présentent une évaluation nette de même niveau, il convient de les hiérarchiser au moyen d'une méthodologie objective adaptée aux activités spécifiques de l'entreprise, reposant sur la combinaison de plusieurs critères comme le risque-pays, le chiffre d'affaires, la nature et le type de relations avec les tiers.	Quelle est l'utilité de cette hiérarchisation ? Plusieurs risques peuvent se voir attribuer le même niveau de priorité !
78. Cette hiérarchisation des risques permet également de distinguer les <u>scénarios de</u> risques pour lesquels le niveau de maîtrise est considéré comme suffisant de ceux pour lesquels l'instance dirigeante souhaite améliorer la maîtrise du risque, au moyen notamment d'un renforcement du contrôle interne.	
79. Une fois cette limite d'acceptabilité fixée et documentée, il s'agit de déterminer, dans le cadre de la stratégie de gestion des risques, les mesures à mettre en œuvre afin de les maîtriser.	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>80. Sur la base de ces éléments, un plan d'actions est pourrait, le cas échéant, être élaboré. Le calendrier et les modalités de mise en œuvre de ce plan d'actions, ainsi que son suivi et les modalités de compte rendu associés, sont confiés à la responsabilité d'acteurs précisément désignés. L'établissement, la formalisation et le suivi de ce plan d'actions constitue une condition de l'efficacité de la cartographie des risques.</p>	<p>Comme l'a rappelé très clairement la commission des sanctions, la mise en œuvre et le suivi de plans d'actions ne relèvent pas d'une exigence légale.</p>
<p>6e 5^e étape : Formalisation, et mise à jour et archivage de la cartographie des risques corruption</p>	
<p>81. L'ensemble des éléments précités (hormis les plans d'actions qui ne relèvent pas d'une exigence légale) constitue la une cartographie des risques de corruption. Sa présentation participe de son appropriation comme outil de pilotage des risques de corruption. Elle peut être, au choix de l'entreprise, organisée par métier, par processus, par entité ou par zone géographique. Elle est accompagnée d'une annexe décrivant les modalités de son élaboration et la méthodologie d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>82. La nécessité éventuelle d'actualiser la cartographie est appréciée chaque année-régulièrement</p>	<p>La cartographie des risques est écrite et structurée. Son résultat est présenté de manière synthétique. A cet égard, il est rappelé que la forme de la cartographie des risques facilite son appropriation comme outil de pilotage des risques de corruption.</p> <p>Enfin, la nécessité d'actualiser la cartographie est évaluée régulièrement. Le choix de la périodicité d'actualisation de la cartographie est déterminé par l'entreprise. Il n'y a donc pas nécessairement matière à décider chaque année si une mise à jour est nécessaire (Décision de la Commission des sanctions #2 [Imerys] : l'AFA est « incompétente pour prévoir une obligation » de « procéder à une mise à jour annuelle de l'ensemble de la cartographie »).</p> <p>En règle générale, elle pourrait suivre le processus d'actualisation de la cartographie globale des risques. En tout état de cause, la cartographie des risques de corruption doit être mise à jour en fonction de l'évolution de l'activité. Parmi les évènements pouvant conduire à réévaluer la cartographie : l'évolution du modèle économique, de nouveaux processus ou leur transformation, un changement significatif affectant l'organisation (exemples : mise en œuvre d'un nouvel organigramme, fusion-acquisition ...), une évolution significative du contexte, etc.</p>
<p>83. Cette mise à jour de la cartographie doit peut suivre la même méthode que celle empruntée pour sa construction dès lors qu'elle offre, au regard des modalités et méthodologies d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques qu'elle prévoit, l'assurance raisonnable qu'elle reflète fidèlement correctement les risques réels auxquels l'entreprise est exposée.</p>	
<p>84. Ci-dessous figure une liste d'exemples pouvant es éléments suivants qui permettent d'apprécier la mise en œuvre effective de la cartographie doivent être conservés :</p>	<p>Les recommandations vont trop loin dans le détail. Il n'y a pas lieu d'avoir à fournir les projets successifs qui ont conduit à l'élaboration de la cartographie des risques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> la trace des ateliers (calendriers, notes, comptes rendus, supports finaux de présentation) ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> la méthodologie de calcul d'évaluation des risques « bruts », ainsi que les définitions retenues. Les procédures d'identification et de classification des risques adoptées peuvent également être annexées ; 	
<ul style="list-style-type: none"> la méthodologie de calcul d'évaluation des risques « nets » ou « résiduels » ainsi que les définitions retenues. Les procédures d'identification et de classification des risques adoptées peuvent également être annexées ; 	
<ul style="list-style-type: none"> Les différentes versions des cartographies présentées aux instances dirigeantes, leur validation et, le cas échéant, les plans d'actions validés y afférents ; 	
<ul style="list-style-type: none"> Les comptes rendus des différents comités dédiés. 	
<p>85. Les différentes versions des Les cartographies des risques de corruption, ainsi que leur piste d'audit, sont datées, référéncées et archivées.</p>	<p>Il n'y a pas d'obligation d'auditer la cartographie</p>
<p><u>II.3) Prévention des risques de corruption</u></p>	
<p><u>1. Code de conduite</u></p>	
<p>86. Le 1° du II de l'article 17 de la loi dispose que les personnes mentionnées au I mettent en œuvre « <i>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.</i> »</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Définition et objectifs 	
<p>87. Le code de conduite anticorruption, quelle que soit la dénomination qui lui est donnée par l'entreprise, est un document qui manifeste la décision de l'instance dirigeante d'engager l'entreprise dans une démarche de prévention et de détection des faits de corruption et de trafic d'influence.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
88. Il recueille les engagements et principes de l'entreprise en cette matière. Il définit et illustre les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence.	
<ul style="list-style-type: none"> • Champ d'application 	
89. Le code de conduite est applicable à l'ensemble des personnels de l'entreprise	
90. En tant qu'instrument de bonne gouvernance, le code de conduite est applicable partout où l'entreprise exerce une activité, y compris à l'étranger. Il peut être commun à l'ensemble des entités d'une même entreprise à la condition que ce choix n'entrave pas son efficacité. Lorsque l'entreprise exerce une activité à l'étranger, il est recommandé d'y prévoir une déclinaison du code de conduite tenant compte, le cas échéant, des spécificités juridiques locales, pouvant parfois se matérialiser par l'application de normes anticorruption différentes. De même, lorsque l'entreprise exerce des activités sensiblement différentes avec des risques de corruption spécifiques, il peut être opportun pour l'entreprise de décliner son code de conduite au niveau de ses entités.	
91. Concernant les tiers autres collaborateurs amenés à travailler avec l'entreprise (ex : sous-traitants, consultants, personnels intérimaires, stagiaires), il est recommandé que le code leur soit communiqué et leur soit rendu opposable, dans le respect des dispositions légales applicables.	<p>On mélange ici des catégories assimilables aux salariés et des « vrais tiers » qui ne sont pas soumis aux mêmes règles.</p> <p>Qu'entend-on par « leur soit rendu opposable dans le respect des dispositions légales applicables » ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'élaboration et de validation 	
92. Afin de manifester son engagement, l'instance dirigeante promeut le code de conduite et en applique scrupuleusement les principes. L'exemplarité de l'instance dirigeante est essentielle à la bonne application du code de conduite par les personnels.	Les § 92 et 93 ne correspondent pas au titre.

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>93. Si le code de conduite est préparé conjointement par le responsable de la fonction conformité et les personnes qualifiées de l'entreprise, son portage par l'instance dirigeante est déterminant en ce qu'il participe de son appropriation par l'ensemble des collaborateurs. Il favorise ainsi au sein de l'entreprise le développement d'une culture de la conformité, de l'éthique, de l'intégrité et de la probité, dont chacun peut se prévaloir dans sa relation professionnelle.</p>	<p>Présupposés excessifs quant à l'organisation de l'entreprise.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • L'interdépendance du code de conduite avec d'autres documents 	
<p>94. Le code de conduite peut renvoyer à des fiches « opérationnelles » (ou « processus », ou « procédures » relatives à la politique cadeau ou la gestion des conflits d'intérêts par exemple) qui, sans faire partie du code lui-même, définissent, sur la base de la cartographie des risques, le détail opérationnel des comportements à respecter afin de maîtriser les situations à risque. Il importe que l'ensemble de ces documents constituent un ensemble cohérent, clairement articulé et dont la lisibilité et l'accessibilité soient assurées pour l'ensemble des collaborateurs.</p>	
<p>95. Le code de conduite n'est pas limité à un recueil de bonnes pratiques, mais formule également des interdictions visant, dans le contexte particulier de l'entreprise concernée, les comportements et usages qui sont constitutifs d'atteintes à la probité. À ce titre, il peut traiter notamment des cadeaux et invitations, des paiements de facilitations, des conflits d'intérêts, du mécénat, du sponsoring ainsi que, le cas échéant, de la représentation d'intérêts (lobbying) et des frais de représentation.</p>	
<p>96. Il est par ailleurs possible d'intégrer le code de conduite dans un dispositif « d'éthique » (du type charte éthique) au périmètre plus large que la stricte lutte anticorruption, à la condition d'en permettre la parfaite lisibilité dans sa présentation.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • L'articulation du code de conduite avec le règlement intérieur 	
<p>97. Dans les entreprises dans lesquelles il existe un règlement intérieur, le code de conduite y est intégré.</p>	<p>Il s'agit d'une redite de la loi sans utilité pour les entreprises.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>98. Lorsque l'entreprise n'est pas soumise à l'obligation de disposer d'un règlement intérieur, en France ou à l'étranger, le code de conduite est remisdiffusé aux membres du personnel ou leur est rendu accessible, selon les modalités déterminées et tracées par l'entreprise permettant un suivi.</p>	<p>Il suffit de recommander que le code soit porté à la connaissance de l'ensemble du personnel, sans requérir une exigence de « traçage » très bureaucratique. Ce qui est important, c'est qu'il soit opposable aux salariés. A chaque entreprise de choisir la meilleure méthode.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Contenu 	
<p>99. Le code de conduite a vocation à être rédigé ou et mis à jour postérieurement à—en lien avec l'élaboration de la cartographie des risques de corruption de l'entreprise, dans la mesure où ces documents témoignent à la fois des valeurs et des engagements de l'entreprise et décrivent les comportements à proscrire à partir des principaux risques spécifiques à l'entreprise identifiés.</p>	<p>Le code de conduite ne peut raisonnablement être revu après chaque mise à jour de la cartographie. Les Recommandations en vigueur prévoient d'ailleurs que le code de conduite est mis à jour seulement après une « actualisation significative », ce qui est bien davantage réaliste compte tenu du processus de validation et de déploiement de toute modification du code de conduite (voir commentaire sur les paragraphes 104 et 108).</p>
<p>100. Le code de conduite contient des dispositions sur les types de comportements à proscrire auxquels les collaborateurs sont susceptibles d'être confrontés du fait de l'activité de l'entreprise. Une structuration en rubriques correspondant aux différents types de comportements à proscrire est encouragée.</p>	<p>Niveau de détail excessif. La structuration devrait être au choix de l'entreprise, du moment qu'il est lisible.</p>
<p>101. Il peut être est appuyé d'illustrations pertinentes au regard de l'entreprise et des risques définis dans sa cartographie des risques de corruption.</p>	
<p>102. Il présente, le cas échéant, le dispositif d'alerte interne destiné à recueillir les signalements relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite.</p>	<p>Le dispositif d'alerte n'a pas nécessairement vocation à figurer dans le code de conduite. C'est au choix de l'entreprise.</p>
<p>103. Le code de conduite prévoit que les comportements proscrits et, plus généralement, les comportements non conformes aux engagements et principes de l'entreprise en matière de prévention et de détection des faits de corruption et de trafic d'influence sont susceptibles de faire l'objet de sanctions disciplinaires.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>104. Le code de conduite indique la procédure mise en place mentionne le nom et les coordonnées des personnes qualifiées pour répondre aux questions des personnels (responsable de la fonction conformité, référent conformité ou intégrité...).</p>	<p>Parce qu'il est intégré dans le règlement intérieur, les modifications du code de conduite donnent lieu à une procédure longue et complexe. Il n'est donc pas possible d'entrer dans ce niveau de détails dans le code de conduite alors que le personnel est amené à changer souvent (évolution de carrière, démission, licenciement...). Le déploiement d'un code de conduite prend a minima deux ans dans un grand groupe, en prenant notamment en compte les traductions dans les différentes langues de l'entreprise.</p> <p>Niveau de détail excessif.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation et Accessibilité 	
<p>105. Le code de conduite, dont la préface est signée de préfacé par l'instance dirigeante, matérialisant ainsi ses valeurs et son engagement en matière de prévention et de détection de la corruption, est rédigé en des termes qui le rendent intelligible et accessible à des non-spécialistes. Il est clair et didactique, sans réserve et sans équivoque. Il peut être traduit en une ou plusieurs langues étrangères afin de faciliter sa compréhension par les personnels ressortissants des États étrangers.</p>	<p>Il n'y a pas lieu de requérir la signature de l'instance dirigeante, ce qui irait à l'encontre des recommandations de l'ANSSI. La signature pourrait en effet être utilisée par des tiers à mauvaise escient (ex : fraude au président).</p>
<p>106. Le code de conduite est communiqué en interne et constitue un des éléments auxquels sont formés les collaborateurs de l'entreprise.</p>	<p>Cette formulation est à revoir : on ne forme pas au code de conduite mais on s'appuie sur le code pour définir le contenu des formations.</p>
<p>107. Le code de conduite sert peut également servir d'outil de communication externe dans les relations avec les clients, les fournisseurs, les intermédiaires et, plus généralement, les partenaires de l'entreprise concernée.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>108. Le code de conduite est mis à jour en tant que de besoin régulièrement et notamment après la par exemple à la suite d'une mise à jour significative de la cartographie des risques de corruption, par exemple à la suite d'une amélioration changement substantiel du dispositif anticorruption, d'une réorganisation ou d'une restructuration importante d'entreprise. Il comporte à cette fin une indication de sa date d'effet.</p>	<p>Le code de conduite, qui est intégré dans le règlement intérieur, est un document qui par nature doit être stable d'autant que les modifications du règlement intérieur conduisent à une procédure longue et contraignante d'information/consultation des représentants du personnel (avis du CSE transmission à l'inspection du travail qui peut formuler des demandes de modification etc...). Attention à ne pas susciter des résistances, voire de l'hostilité, des instances représentatives du personnel en cas de modifications trop fréquentes ! De surcroît, il doit être simple, lisible pour les salariés. Il n'est pas possible, dans un code de conduite, d'entrer dans le détail des schémas des politiques anticorruption qui pourrait conduire à publier un document indigeste de plusieurs centaines de pages.</p>
<p><u>2. Formation et sensibilisation</u></p>	
<p>109. Conformément au du 6° du II de l'article 17 de la loi, les personnes mentionnées au I sont tenues de mettre en œuvre « <i>un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence.</i> ».</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Définition et objectifs 	
<p>110. Vecteur des valeurs et de la culture d'intégrité au sein de l'entreprise, un dispositif de sensibilisation et de formation efficace et adapté favorise une large diffusion des engagements pris par l'instance dirigeante en matière de lutte contre la corruption, leur appropriation par les collaborateurs et la constitution d'un socle de connaissances commun aux différents personnels de l'entreprise.</p>	
<p>111. Une action de sensibilisation permet aux participants d'être mieux informés et réceptifs sur les sujets qui leur sont présentés.</p>	<p>Ces rappels auraient davantage leur place dans un guide.</p>
<p>112. Une action de formation consiste à procurer les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité ou d'un métier. Elle s'intègre dans le plan de formation général de l'entreprise.</p>	<p>Idem.</p>
<p>113. Le dispositif de sensibilisation et de formation anticorruption doit :</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ être coordonné avec les autres mesures et procédure du dispositif anticorruption. Ex : formation au contenu du code de conduite, formation prioritaire des personnes évaluées à risque par la cartographie, formation et sensibilisation à l'utilisation des dispositifs d'alerte... 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ tenir compte des risques spécifiques auxquels sont exposées les différentes catégories de personnels. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif de sensibilisation destiné à tous les collaborateurs 	
<p>114. Si le dispositif de formation aux risques s'adresse prioritairement aux cadres et personnels les plus exposés, il est recommandé d'organiser une sensibilisation de l'ensemble des personnels.</p>	<p>Les cadres n'ont pas tous des fonctions qui puissent les mettre dans des situations de pratiques corruptives. En réalité, ce qui importe, c'est que la formation s'adresse aux personnels les plus exposés qu'ils soient cadres ou non cadres. De plus, cette notion de « cadre » s'exporte mal, alors que les entreprises mettent en place une politique de formation au niveau du groupe et non pas uniquement dans un environnement franco-français.</p>
<p>115. Les actions de sensibilisation, destinées à tous les collaborateurs, portent notamment sur :</p>	<p>Ce § est en partie redondant avec les § 105, 106,107</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'engagement de l'instance dirigeante et le code de conduite ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les atteintes à la probité en général, leurs enjeux, leurs formes et les sanctions encourues, qu'elles soient disciplinaires ou pénales ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le comportement à adopter face à des faits de corruption, le rôle et les responsabilités de chacun ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le dispositif d'alerte interne. 	
<p>116. Quelles que soient les modalités retenues, ces actions de sensibilisation visent à favoriser la prise de conscience des enjeux du phénomène de corruption dans l'entreprise et son environnement.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> • Formation obligatoire destinée aux cadres et aux personnels les plus exposés 	
<p>117. La formation des cadres et personnels les plus exposés permet de les alerter à la fois sur la nécessaire vigilance dont ils devront faire preuve dans l'exercice de leurs activités, mais également sur les comportements qu'ils devront adopter face aux situations à risques.</p>	<p>Référence inappropriée aux "cadres" (notion franco-française).</p>
<p>118. Ces formations visent à ce que les cadres et les personnels les plus exposés s'approprient le dispositif anticorruption de l'entreprise.</p>	
<p>119. À terme, la formation a pour effet de limiter les risques identifiés dans la cartographie des risques de corruption.</p>	
<p>120. Sur le fondement de la cartographie des risques, ont identifiés le responsable des ressources humaines identifie, avec l'aide du responsable de la fonction conformité (ou tout autre responsable désigné), les cadres et les personnels les plus exposés aux risques de corruption, c'est-à-dire les personnes en charge ou participant aux activités ou processus les plus à risque.</p>	<p>Présupposés excessifs sur l'organisation. L'AFA exige du responsable des ressources humaines qu'il identifie les cadres et les personnels les plus exposés. Du moment que ces personnes sont identifiées d'une façon qui fait du sens pour l'entreprise concernée, ce n'est pas à l'AFA de dire qui devrait les identifier.</p>
<p>121. Il peut s'agir, en particulier :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des cadres et des personnels en relation avec des tiers exposés (commerciaux, acheteurs, etc.) ; 	
<p>Une formation adaptée peut également être dispensée aux des personnels qui participent à la mise en œuvre du dispositif anticorruption.</p>	<p>On peut comprendre que ces personnels bénéficient d'une formation adaptée mais on ne voit en revanche pas en quoi ces derniers devraient figurer parmi les personnels les plus exposés aux risques de corruption.</p>
<p>122. D'autres éléments, comme les fiches de poste, peuvent servir de base à l'identification des cadres et personnels exposés.</p>	
<p>123. Le contenu des formations varie selon qu'elles s'adressent aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption ou à d'autres catégories de personnes.</p>	<p>Cela porte à confusion (voir les commentaires aux §§ 110-120).</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>124. Ce-Le contenu des formations est adapté à la nature des risques, aux fonctions exercées et aux zones géographiques d'activité de l'entreprise. Il est actualisé régulièrement en tant que de besoin, en lien par exemple avec la mise à jour significative de la cartographie des risques.</p>	
<p>125. La formation implique une compréhension et une connaissance :</p>	<p>Les articles 125 et 126 mériteraient d'être regroupés. Il serait intéressant de préciser que la formation vient compléter les actions de sensibilisation et de communication évoquées plus haut, suivant les spécificités des risques auxquels les personnels sont exposés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des processus activités et des risques induits ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des infractions d'atteintes à la probité ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des diligences à accomplir et des mesures à appliquer pour réduire ces risques ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des comportements à adopter face à une sollicitation induite ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des sanctions disciplinaires encourues en cas de pratiques non conformes. 	
<p>126. Le tronc commun de ces formations peut porter sur :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'engagement de l'instance dirigeante et le code de conduite anticorruption ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la corruption en général, ses enjeux et ses formes ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les obligations juridiques applicables et les sanctions afférentes ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le dispositif de conformité anticorruption ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le comportement à adopter, le rôle et les responsabilités de chacun face à des faits de corruption ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le dispositif d'alerte anticorruption. 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>127. En complément, des thématiques spécifiques (par exemple : sûreté, intelligence économique...) peuvent le cas échéant être so traitées, selon les fonctions exercées par les participants et les risques spécifiques auxquels ils sont confrontés. Les outils de détection des atteintes à la probité peuvent, par exemple, être une thématique couverte par la formation à destination des personnels chargés d'une fonction de contrôle.</p>	<p>Exigence trop détaillée et contraignante, a fortiori dans le contexte de crise actuel.</p>
<p>128. Les personnels et cadres les plus exposés sont formés rapidement après leur prise de fonction et .Les formations sont régulièrement dispensées tout au long de l'exercice de leur fonction.</p>	<p>Ce paragraphe est inutile. Le rythme de la formation doit être déterminé par l'entreprise selon ses particularités.</p>
<p>129. Les formations sont mises en œuvre avec des outils adaptés. Elles doivent être accessibles et dispensées dans une langue comprise par les publics auxquels elles s'adressent.</p>	<p>Ce paragraphe est inutile.</p>
<p>130. Les formations sont pragmatiques et pédagogiques. À l'instar du code de conduite, elles s'appuient notamment sur des cas pratiques et des scénarios personnalisés par public et adaptés aux risques de corruption identifiés dans la cartographie des risques.</p>	<p>Ce paragraphe est inutile.</p>
<p>131. Des membres de l'entreprise peuvent être invités à faire partager leur expérience en la matière, leurs réactions et les conclusions qu'ils en ont tirées, donnant ainsi lieu à des échanges au plus près des contraintes opérationnelles. Les mises en situation peuvent être utiles pour favoriser une appropriation des règles dans l'exercice quotidien des fonctions.</p>	<p>Ce niveau de détails n'a pas lieu d'être dans des recommandations. Il s'agit de bonnes pratiques qui, à la rigueur, pourraient figurer dans un guide si ce dernier devait être élaboré.</p>
<p>132. La mise en place d'outils permettant de vérifier la bonne compréhension des formations comme, par exemple, un contrôle de connaissances est à encourager. Ce contrôle de connaissance peut être effectué au cours de la formation et passé un certain délai, afin de s'assurer que les connaissances ont bien été assimilées.</p>	<p>Il n'est pas utile d'apprendre aux entreprises la mise en place de formations internes qu'elles ont l'habitude de pratiquer dans de nombreux domaines.</p>
<p>133. Les formations peuvent être assurées par l'entreprise ou être mises en œuvre par un organisme extérieur, sous le contrôle de l'entreprise.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et suivi du dispositif de formation 	
<p>134. La mise en place d'indicateurs permet d'assurer le suivi du dispositif de formation y compris dans l'hypothèse d'une externalisation des formations. Ces indicateurs peuvent inclure, par exemple, les items suivants :</p>	<p>Chaque entreprise organise son dispositif de formation et en instrumente le déploiement. Ces précisions ne sont d'aucune aide, ces indicateurs n'ayant rien de spécifique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • taux de couverture de la formation au regard du public visé ; 	
<ul style="list-style-type: none"> • nombre de formation sur la conformité et le dispositif anticorruption. 	
<p>135. La qualité L'adaptation du contenu des formations et leur suivi, ainsi que l'identification des participants font l'objet d'un contrôle.</p>	<p>Les entreprises suivent avec vigilance l'efficacité de l'ensemble de leurs actions de formation comme l'exigent le cadre réglementaire et les normes « métier », ne serait-ce qu'en raison des budgets mobilisés. Faut-il entrer dans ce niveau de détails dans la mesure où les participants qui suivent les formations en ligne sont invités à s'identifier. Par ailleurs, à l'issue des formations, un questionnaire est en général adressé aux participants pour leur permettre d'évaluer la formation. Plutôt que la qualité de la formation qui ne peut être mesurée que par les participants ne serait-il pas plus intéressant de viser l'adaptation du contenu ?</p> <p>L'AFA doit laisser aux entreprises le choix de décider de leurs propres KPIs.</p>
<p>136. Dans l'hypothèse d'une externalisation des formations, le responsable de la fonction conformité anticorruption (ou tout autre responsable désigné) doit non seulement être est informé du calendrier plan des formations, et de leur contenu pédagogique, mais aussi contrôler le du déploiement du dispositif et les des les indicateurs associés.</p>	<p>Le plan de formation n'est pas de la responsabilité du « responsable de la conformité ». Les formations anticorruption s'inscrivent dans des parcours pilotés par les responsables de formation, au même titre que des formations sécurité par exemple.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>3. <u>L'évaluation de l'intégrité des tiers</u></p>	<p>Cette section appelle les observations générales suivantes :</p> <p>Sur la forme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette section mériterait d'être mieux structurée. Par exemple, le § 144 devrait être classé dans une section concernant les modalités et non le champ d'application. Il en va de même du § 148. - La rédaction doit être clarifiée de telle sorte qu'il n'y ait pas d'ambiguïté entre ce qui ressort d'un simple constat ou d'une recommandation. <p>Sur le fond :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il convient de mieux définir ce qui relève des recommandations et ce qui relève de bonnes pratiques étant précisé que ces dernières trouveraient davantage leur place dans un guide de l'évaluation des tiers ; de ce fait, les recommandations entrent dans un niveau de détails qui n'ont pas leur place dans un document chargé d'énoncer des processus à mettre en œuvre. - On attendrait de ces recommandations qu'elles retiennent une approche par les risques en lien avec la cartographie et qu'elles fournissent une méthodologie à mettre en œuvre pour se focaliser sur les tiers les plus à risques. En effet, il est irréaliste (et d'ailleurs sans intérêt) de demander à des sociétés qui ont des centaines de milliers de clients, fournisseurs, intermédiaires..., de réaliser une évaluation individuelle de tous les tiers. - Il n'est pas pertinent d'impliquer l'instance dirigeante dans la validation de l'ensemble des tiers à risque.
<p><i>137. Le 4° du II de l'article 17 de la loi prévoit que les personnes mentionnées au I mettent en œuvre « des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs, de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques. »</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Définition et objectifs de l'évaluation de l'intégrité des tiers 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>138. Les évaluations sont réalisées à partir de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence. Elles concernent notamment les clients, les fournisseurs de premier rang et les intermédiaires.</p>	<p>Il est inutile de répéter la loi.</p>
<p>139. Elles visent :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ d'une part, à permettre de décider d'entrer en relation avec un tiers, de poursuivre une relation en cours ou d'y mettre fin ; 	<p>"permettre de décider" est excessif ; il serait plus juste d'écrire qu'"elles contribuent à la décision".</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ d'autre part, d'optimiser l'efficacité des mesures de prévention et de détection de la corruption et de trafic d'influence. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Articulation du dispositif d'évaluation avec d'autres dispositifs (dont la lutte contre le blanchiment de capitaux et la lutte contre le financement du terrorisme LCB-FT) 	<p>Il s'agit ici plutôt d'un sujet pour un guide pratique.</p>
<p>140. Les évaluations des tiers qui doivent être mises en œuvre doivent être distinguées des obligations de vigilance à l'égard de la clientèle auxquelles sont assujetties les personnes définies à l'article L. 561-2 du code monétaire et financier dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (article L.561-1 et suivants du code monétaire et financier).</p>	
<p>141. Elles peuvent néanmoins être mises en œuvre à travers un dispositif unique, pour autant que ce dernier permette de détourner le risque spécifique de corruption et de trafic d'influence.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Champ d'application de l'évaluation : les tiers concernés 	
<p>142. La notion de « tiers » correspond aux clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires, quel que soit leur statut juridique (personne physique ou morale, de droit privé ou public), entretenant avec l'entreprise des relations qui peuvent les exposer à des risques potentiels de corruption et de trafic d'influence. L'entreprise peut également décider d'évaluer d'autres catégories de tiers, comme ses cibles d'acquisitions, ses bénéficiaires d'action de sponsoring ou de mécénat.</p>	<p>Il est redondant d'écrire « peuvent » et « potentiel » dans la même phrase. Cette dernière phrase est non pertinente et va au-delà du mandat de l'AFA.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>143. — L'entreprise s'assure, en particulier pour les prestataires ou intermédiaires, que le recours à ces tiers est justifié et que leur prestation répond à un besoin avéré. Elle identifie également les raisons qui conduisent à retenir un tiers plutôt qu'un concurrent. Par exemple, constitue une alerte pour une entreprise le fait que le tiers soit recommandé ou imposé par le client.</p>	<p>Ces dispositions vont au-delà d'une démarche d'évaluation des tiers pour entrer dans une logique d'opportunité. Elles constituent une atteinte à la liberté d'entreprendre et une immixtion dans la gestion.</p>
<p>144. La mise en place d'une base de données interne dédiée aux tiers est de nature à faciliter la réalisation et la gestion de leur évaluation.</p>	<p>S'agit-il ici d'un constat ou d'une recommandation ? S'il s'agit d'une recommandation, la rédaction doit être adaptée en conséquence. De plus ce § qui a trait aux modalités de l'évaluation n'a rien à voir avec le champ d'application.</p>
<p>145. Cette dernière doit être actualisée et sécurisée. Cette démarche suppose notamment l'adoption de procédures formalisées et sécurisées de création, validation, modification et suppression des tiers enregistrés dans la base, avec un respect strict de la répartition des tâches et des habilitations.</p>	<p>Qu'est-ce qu'une base de données interne « sécurisée » ? S'agit-il d'une base de données fournisseurs ? En quoi consiste le processus de sécurisation ? De plus, l'AFA semble s'immiscer dans la gestion en exigeant une base de données centralisée et numérique. Or, il n'y a pas un modèle unique, les entreprises doivent pouvoir être libres de s'organiser. Par exemple, certaines filiales peuvent être dotées de leurs propres bases de données, dans d'autres cas les intermédiaires les plus sensibles peuvent ne pas figurer dans la base de données.</p>
<p>146. L'entreprise peut recenser de manière exhaustive ses tiers soit par catégories soit par groupes homogènes présentant des profils de risques comparables tels que la cartographie des risques permet de les identifier. Cette approche par les risques a pour objet de déterminer <i>ex ante</i>, sur le fondement de la cartographie des risques, les catégories de tiers qui lui semblent les plus sensibles aux risques de corruption et de trafic d'influence.</p>	<p>Le § 146 qui vise des catégories ne se comprend qu'à la lecture du § suivant. Afin d'améliorer la lisibilité, il conviendrait de les fusionner.</p>
<p>147. La nature et la profondeur des évaluations à réaliser et des informations à recueillir sont déterminées en fonction des différents groupes homogènes de tiers présentant des profils de risques comparables, tels que la cartographie des risques permet de les identifier. Ainsi, les catégories de tiers jugées pas ou peu risquées pourront être exclues de l'évaluation ou faire l'objet d'une évaluation simplifiée tandis que les catégories les plus risquées nécessiteront une évaluation plus approfondie.</p>	<p>La loi ne dit pas que l'entreprise doit « évaluer tous les tiers », mais en revanche elle exige « des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>148. Au sein de chaque catégorie de tiers qui nécessite une évaluation, chacun des les tiers sont évalués est évalué individuellement, en fonction de leurs ses particularités. Les procédures d'évaluation des tiers visent en effet à apprécier le risque spécifique induit par la relation entretenue ou qu'il est envisagé d'entretenir avec un tiers donné.</p>	<p>On attendrait de ces recommandations qu'elles retiennent une approche par les risques en lien avec la cartographie, conformément aux termes de l'article 17 4° de la loi Sapin II, et qu'elles fournissent une méthodologie à mettre en œuvre pour se focaliser sur les tiers à risques. En effet, il est irréaliste (et d'ailleurs sans intérêt, avec au contraire le risque d'une dispersion des moyens) de demander à des sociétés qui ont des centaines de milliers de clients, fournisseurs, intermédiaires..., de réaliser une évaluation individuelle de tous les tiers y compris ceux qui présentent un risque faible. Il est contradictoire de considérer que la cartographie des risques est l'élément central du dispositif anti-corruption et de créer ici une déconnexion avec ce processus.</p>
<p>149. L'évaluation de l'intégrité des tiers permet à l'entreprise d'apprécier des situations individuelles, ce que ne permet pas la cartographie des risques (et éventuellement la cartographie des tiers). Un tiers, considéré comme appartenant à une catégorie peu risquée dans la cartographie des risques, peut être requalifié en tiers risqué à l'issue de son évaluation individuelle. De même, Un incident, une alerte, une condamnation concernant un tiers dont la catégorie est jugée peu risquée ou dont le comportement évolue au cours de la relation, peut conduire l'entreprise à réaliser une évaluation plus poussée ou à l'évaluer en priorité.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> • Modalités d'évaluation de l'intégrité des tiers 	
<p>150. Trois niveaux d'acteurs participent aux évaluations: Il convient de :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le personnel en charge des évaluations et qui en est responsable, collecter les informations et documents utiles à l'évaluation des tiers avec lesquels il est ou est appelé à être en relation. Il émet une première appréciation. Cette appréciation vaut décision dans les cas considérés comme peu risqués; 	<p>Les entreprises doivent rester libres de s'organiser comme elles l'entendent. Là encore, il convient de distinguer ce qui relève des recommandations et ce qui relève d'un guide permettant de recenser des bonnes pratiques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solliciter, en tant que besoin, le service de la conformité (ou tout autre responsable désigné, par exemple le responsable des risques ou de la sûreté) apporte en vue d'obtenir son expertise et ses conseils au personnel en charge des évaluations. Il accompagne le niveau opérationnel dans l'appréciation des cas les plus risqués ou complexes et dans la prise de décision ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'instance dirigeante décide des suites à donner aux cas les plus risqués que lui communiquent les services concernés. 	<p>Dans les grands groupes, l'instance dirigeante procède par délégations de pouvoirs, il est irréaliste de faire remonter ces sujets à l'instance dirigeante.</p>
<p>151 L'entreprise peut, en tant que de besoin, avoir recours à des prestataires externes, notamment lorsqu'elle n'est pas en mesure d'obtenir par elle-même les informations ou documents, ou lorsque le tiers réside ou intervient dans un pays où elle n'est pas implantée. L'entreprise demeure responsable de la qualité et de la pertinence des évaluations réalisées dans ce cadre.</p>	<p>L'entreprise ne saurait être responsable que des décisions prises sur le fondement des évaluations.</p>
<p>152 <u>La procédure d'évaluation de l'intégrité des tiers est formalisée.</u></p>	<p>Les § 152 et 153 sont redondants et doivent être fusionnés.</p>
<p>153 <u>La nature des informations et documents utiles à l'évaluation des tiers est déterminée par l'entreprise sur le fondement à l'aide de sa cartographie des risques de corruption.</u></p>	
<p>154 À titre indicatif, les évaluations peuvent inclure :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la collecte d'informations au moyen de la consultation de listes internes à l'entreprise ; 	<p>Quelles sont ces listes internes ?</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la collecte d'informations en sources ouvertes, de documents publics ou à disposition du public (par exemple : articles de presse, états financiers, décisions de justice lorsqu'elles sont publiées...); 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la vérification de la présence du tiers ou de ses bénéficiaires effectifs, tels que définis par les articles R. 561-1 et R. 561-2 du code monétaire et financier, de ses dirigeants ou de ses administrateurs, sur les listes des personnes physiques et morales sanctionnées (notamment la liste des personnes exclues des marchés publics financés par la banque mondiale, les banques de développement ainsi que la liste des personnes sous sanctions financières et internationales des ministères économiques et financiers); 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la collecte d'informations dans des bases de données commercialisées par des prestataires spécialisés; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la collecte d'informations et de documents auprès du tiers, au moyen par exemple d'un questionnaire, d'un entretien, d'un audit, d'un processus interne d'agrément ou de certification. 	<p>S'il s'agit d'un audit anticorruption, il est difficile de le faire accepter par le co-contractant au risque d'entraîner la rupture du contrat.</p> <p>Comment cette liste d'illustrations s'applique-t-elle aux clients publics ?</p>
<p>155. Les informations ci-après sont obtenues, dans le respect des réglementations applicables, notamment celles relatives à la protection des données personnelles. Elles portent notamment sur l'identité du tiers, l'actionnariat, le secteur d'activité, la capacité professionnelle et l'intégrité du tiers.</p>	<p>Les entreprises sont toujours dans l'attente du guide sur la compatibilité des règles d'évaluation de l'intégrité des tiers au regard des exigences du RGPD.</p>
<p>156. — L'entreprise recense les principaux éléments d'identité du tiers : nom, raison ou dénomination sociale, forme juridique de la structure, date de création, effectifs, chiffre d'affaires, capital, secteur(s) d'activité, domaines de compétences (notamment pour les intermédiaires et prestataires de services), implantation géographique.</p>	<p>Il n'est pas possible de demander à une entreprise qui a des centaines de milliers de clients, fournisseurs, intermédiaires de recenser tous ces éléments. Les § 156 à 161 sont trop détaillés. Il convient de s'en tenir aux exigences du § 155.</p>
<p>157. — L'entreprise identifie les noms, prénoms des principaux actionnaires, ainsi que les bénéficiaires effectifs.</p>	<p>A partir de quel niveau de détention du capital ?</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>158. — L'entreprise apprécie la sensibilité du secteur d'activité du tiers au regard du risque de corruption et de trafic d'influence. Elle peut s'appuyer pour cela sur sa cartographie des risques de corruption ainsi que sur l'expérience qu'elle tire de ses activités. En complément, elle peut s'appuyer sur des analyses externes d'entreprises internationales ou d'organisations non gouvernementales.</p>	
<p>159. — L'entreprise s'assure que le tiers (en particulier s'il s'agit d'un intermédiaire ou prestataire) dispose de l'expérience, des qualifications et des compétences nécessaires à la réalisation de sa mission. À ce titre, elle peut demander au tiers de lui communiquer les références professionnelles qu'elle jugera nécessaires en fonction des données déjà recueillies (date de constitution, date du lancement de l'activité, etc.). Le manque de qualification ou d'expérience peut être défini comme un facteur aggravant lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers.</p>	
<p>160. — L'entreprise recherche si le tiers, ses dirigeants, ses principaux actionnaires et ses bénéficiaires effectifs font ou ont fait l'objet d'informations défavorables, d'allégations, de poursuites ou de condamnations pour atteintes à la probité (ou le recel et le blanchiment de ces infractions).</p>	<p>Ce § est redondant avec le § 154. Il conviendrait de les fusionner.</p>
<p>161. La collecte de données personnelles relatives à <u>l'intégrité</u> du tiers doit respecter les normes régissant la protection des données.</p>	<p>Les entreprises sont toujours dans l'attente du guide sur la compatibilité des règles d'évaluation de l'intégrité des tiers au regard des exigences du RGPD.</p>
<p>162. L'entreprise peut également s'assurer que le tiers a mis en œuvre un dispositif de conformité anticorruption. Le fait que le tiers ne communique pas sur la mise en place d'un tel dispositif et ne le documente pas peut être considéré comme un facteur de risque.</p>	<p>La mise en œuvre d'un dispositif de conformité anticorruption ne va concerner que les tiers répondant aux critères posés par la loi Sapin II en termes de salariés ou de chiffres d'affaires. La deuxième phrase ne peut viser que les tiers qui entrent dans le champ d'application de la loi.</p>
<p>163. — Les relations public/privé présentent un risque identifié en termes de corruption. Il est pertinent que l'entreprise identifie les interactions que le tiers peut avoir avec des agents publics, a fortiori lorsqu'il s'agit de personnes politiquement exposées, au sens de l'article L 561-10 du code monétaire et financier.</p>	<p>Cette recommandation constitue un jugement de valeur. En réalité tout dépend de l'acteur public en question et du pays concerné. De plus, on laisse entendre que l'entreprise doit se renseigner sur les clients du tiers.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation du niveau de risque du tiers 	
<p>164. L'entreprise apprécie le niveau de risque du tiers à partir des informations et documents collectés d'une part, et de l'analyse des conditions dans lesquelles s'inscrit la relation envisagée (ou de l'analyse de la nature et de l'objet de la relation), d'autre part. Elle tient compte également de facteurs aggravants comme le risque pays ou le comportement du tiers, dont certains sont mentionnés ci-après en tant qu'exemples dans le cadre d'une analyse multicritères.</p>	
<p>165. — Certaines relations comportent un risque aigu de corruption comme, par exemple, le cas d'un tiers ayant pour mission d'assister l'entreprise dans l'obtention de contrats : d'une part, l'entreprise peut inciter le tiers à se livrer à des pratiques non conformes de façon à contourner son dispositif anticorruption; d'autre part, le tiers peut se livrer à de telles pratiques de sa propre initiative, sans que l'entreprise n'en soit informée.</p>	<p>Il appartient à chaque entreprise de bâtir un scénario de risques à partir de sa propre cartographie. Ce paragraphe pourrait en revanche figurer dans un guide fournissant des illustrations de comportements à risques.</p>
<p>166. — L'établissement d'une relation financière de longue durée ou à forte valeur peut constituer un facteur de risque lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers. Par ailleurs, l'utilisation de certaines devises est également un élément à prendre en considération du fait de l'extraterritorialité de certaines législations anticorruption étrangères. De la même manière, le niveau de dépendance économique de l'entreprise vis à vis du tiers ou du tiers vis à vis de l'entreprise peut constituer un risque.</p>	<p>Les § 166 à 170 constituent une matrice d'évaluation des risques multicritères. Ils n'ont pas leur place dans des recommandations mais dans un guide car ils doivent être adaptés à chaque situation. De plus, certains des critères proposés ne sont pas nécessairement pertinents.</p> <p>L'établissement d'une relation financière de longue durée peut au contraire constituer un élément positif car on connaît le tiers. De plus, une « relation financière de longue durée » ne signifie pas grand-chose. La relation peut être ancienne mais les contrats avec le tiers espacés dans le temps.</p>
<p>167. — L'entreprise vérifie que le montant de la rémunération est cohérent avec la nature et le volume des biens ou services vendus par le tiers, et conforme au prix du marché. Une incohérence peut constituer un signal d'alerte et nécessite d'en justifier les raisons.</p>	
<p>168. — Le versement de commissions liées à l'obtention de contrats constitue un facteur de risque lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers.</p>	<p>Le paiement à la commission n'est pas en soi suspect. Il existe bien des domaines où les paiements à la commission sont généralisés. Tout dépend des contrats et des situations.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>169. — La localisation du compte bancaire du tiers peut constituer un facteur de risque lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers (par exemple, si le compte bancaire est domicilié dans un État figurant dans la liste des États et territoires non coopératifs).</p>	
<p>170. — De plus, certaines modalités de paiement, dont les paiements en espèces, les paiements transfrontaliers, les paiements effectués sur présentation de factures non détaillées peuvent constituer des facteurs de risque lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers.</p>	
<p>171. Si le tiers n'est pas implanté sur le territoire français ou si la prestation est réalisée à l'étranger, la <u>sensibilité du pays au risque de corruption</u> donne lieu à une analyse au regard de l'expérience de l'entreprise et, en complément, au moyen notamment :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ de la liste des pays sous sanctions financières et internationales publiée par les ministères économiques et financiers ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des rapports de suivi de l'OCDE concernant la mise en œuvre de la convention sur la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales dans les pays signataires ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ de l'indice d'indices de perception relatifs à de la corruption dans le secteur public publiés chaque année par l'organisation non gouvernementale Transparency International; 	<p>Pourquoi faire référence à une ONG en particulier dans des recommandations ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ de l'enregistrement du tiers dans un État non coopératif ou dans un pays à législation non équivalente qui peut être défini comme un facteur de risque lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers. 	
<p>172. <u>Le comportement</u> du tiers est pris en compte dans l'évaluation du risque : le fait par exemple que le tiers refuse de fournir ou tarde à fournir les informations ou documents demandés peut être considéré comme un facteur de risque lors de son évaluation.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>173. L'entreprise peut évoluer dans un écosystème regroupant plusieurs intervenants, sans pour autant être liée avec chacun d'entre eux (exemple : chaînes contractuelles). Dans ce cas, il est recommandé de s'assurer que les tiers avec lesquels l'entreprise est liée effectuent l'évaluation de leurs propres tiers conformément aux paragraphes précédents.</p>	<p>L'entreprise doit vérifier que le tiers ne sous-traite pas la prestation, objet du contrat, mais elle n'est pas tenue, au regard de la loi, de réaliser des diligences sur les chaînes contractuelles.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conclusions à tirer des évaluations 	
<p>174. La décision est prise par les acteurs appropriés en fonction de l'évaluation du tiers. notamment du stade de la relation d'affaires (entrée en relation ou renouvellement...), de la catégorie à laquelle appartient le tiers et de son niveau de risque.</p>	
<p>175. À la suite de l'évaluation du niveau de risque, il est décidé :</p>	<p>Ce § est redondant avec le § 139 à la seule différence qu'il introduit le report de décision. En réalité, le sujet des conclusions à tirer des évaluations est un des plus délicats, car la situation du tiers n'est pas toujours limpide. On se trouve souvent dans des « zones grises », et ce alors que les entreprises ne sont pas des services de police ou de renseignement. C'est sur ce thème que les entreprises auraient le plus besoin d'éléments, notamment dans des situations où, contractuellement, il n'est pas possible de mettre fin brutalement à la relation contractuelle sans risque juridique voire extra-juridique (risque politique, réputationnel, sécuritaire...). Ces situations mériteraient d'être développées dans un guide.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ d'approuver la relation – avec ou sans mesures de vigilance renforcée ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ de mettre un terme à la relation ou de ne pas l'engager ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ de reporter la prise de décision (pour cause d'évaluations complémentaires, par exemple). 	
<p>176. Les personnes ou fonction à l'origine de la décision sont clairement identifiées dans l'entreprise.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>177. L'absence de facteurs de risque en suite d' consécutive à l'évaluation ne garantit pas que la relation avec le tiers soit absolument dénuée de risque. À l'inverse, l'identification de facteurs de risques n'interdit pas la relation, mais doit conduire l'entreprise à prendre les mesures de vigilance appropriées pendant la relation.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mesures de vigilance prévention à déployer en cours de relation d'affaires 	
<p>178. Les mesures de prévention et de détection de la corruption devant être adaptées à l'environnement de chaque entreprise, il revient à cette dernière de définir les mesures qu'elle juge cohérentes avec son modèle économique.</p>	
<p>179. Dans ce cadre, l'entreprise peut utilement envisager l'une ou plusieurs des options suivantes :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ informer le tiers de l'existence de son programme anticorruption en communiquant, par exemple, le code de conduite ; 	Ce point devrait logiquement être remonté dans la section qui précède.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ former ou sensibiliser le tiers au risque de corruption et de trafic d'influence ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ exiger du tiers un engagement écrit de lutte anticorruption ou insérer une clause permettant à l'entreprise de mettre un terme à la relation contractuelle en cas de manquement à la probité si la nature juridique du contrat le permet ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ exiger du tiers qu'il vérifie veille à l'intégrité de ses sous-traitants afin de sécuriser la chaîne contractuelle. 	Cela va au-delà de la loi.
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la relation contractuelle avec le tiers 	
<p>180. La relation contractuelle doit être clairement établie afin d'en contrôler la bonne exécution.</p>	Il s'agit d'une bonne pratique mais il y a beaucoup de situations (achat de matière première, par exemple), où il est normal de procéder aux transactions sans contrat.

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>181. À cet égard, l'entreprise doit avoir une visibilité complète sur comptabiliser les paiements reçus de tiers ou effectués aux tiers afin de s'assurer que la rémunération et les modalités de paiement sont conformes aux dispositions contractuelles. Les services financiers et comptables alertent le responsable de la conformité ou tout autre responsable désigné lorsque des modalités anormales de paiement sont exigées (par exemple : des paiements en espèces ou un changement de domiciliation du compte bancaire vers un pays ou territoire non coopératif en matière judiciaire ou fiscale, ou faisant l'objet d'un embargo).</p>	<p>Ce § mériterait de figurer dans la section sur les contrôles comptables.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Renouvellement et mise à jour des évaluations des tiers 	
<p>182. Le processus d'évaluation est reconduit de manière périodique, en fonction de la catégorie et du niveau de risque du tiers. À ce titre, il est utile de fixer, lors de toute entrée en relation, une date de renouvellement.</p>	
<p>183. Pour les tiers les plus à risque, un changement significatif dans la situation du tiers comme, par exemple, un changement identifié de bénéficiaire effectif, une fusion annoncée de deux entités ou l'acquisition annoncée d'une nouvelle entité peut donner lieu à une nouvelle évaluation de celui-ci.</p>	<p>Là encore il manque une approche par les risques. Cette nouvelle évaluation ne peut concerner que les tiers à risques ; il n'est pas envisageable de l'exiger pour l'ensemble des tiers alors que les grandes entreprises ont des centaines de milliers de clients, fournisseurs...</p>
<p>184. Une simple mise à jour des informations sur le tiers est possible, lorsque l'entreprise recueille, en cours de relation, des informations qui n'ont pas d'impact significatif sur son niveau de risque.</p>	<p>Les entreprises ne peuvent mettre à jour en continu d'immenses bases de données, surtout si les informations considérées sont sans impact sur le niveau de risque du tiers. Elles ne sont pas chargées de mener des enquêtes policières.</p>
<p>185. Le processus de renouvellement sera l'occasion de s'assurer que le tiers a respecté ses engagements anticorruption tout au long de la relation.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi du processus d'évaluation des tiers 	
<p>186. Un suivi du dispositif d'évaluation des tiers peut être est mis en place et comprendre notamment :</p>	<p>Ce paragraphe est trop détaillé et de telles pratiques doivent avoir un caractère optionnel et être proposées dans un guide distinct. Aucune législation étrangère ne requiert des KPI sur l'évaluation de l'efficacité des processus. La loi Sapin II ne le mentionne pas non plus.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des indicateurs portant sur les évaluations réalisées ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des indicateurs de renouvellement traçant le respect relatifs aux des fréquences de révision des évaluations des tiers ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des résultats des contrôles de premier et de deuxième niveau ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ des indicateurs de renouvellement prioritaire, suite à un plan ponctuel de régularisation issu des contrôles de deuxième et de troisième niveau, consistant à traiter les cas échus ou non conformes. 	
<p>187. L'ensemble de ces indicateurs et résultats peuvent, en fonction de leur objet, être transmis à la hiérarchie et au responsable de la conformité ou tout autre responsable désigné.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Conservations des informations sur les tiers 	
<p>188. L'intégralité du dossier d'évaluation du tiers ainsi que l'historique des modifications sont à conserver pendant 5 ans dans le respect du RGPD et des réglementations applicables après la cessation de la relation d'affaires (ou après la date d'une opération occasionnelle), sous réserve d'une législation plus exigeante.</p>	<p>Les entreprises émettent des doutes sur la durée de 5 ans au regard des exigences du RGPD. Ce sujet doit être revu en lien avec la CNIL. En tout état de cause, il conviendrait de réserver l'hypothèses d'enquêtes en cours et de réglementations étrangères applicables.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
II.4) Détection de la corruption	
1. Dispositif d'alerte anticorruption	
<p>189. Conformément au 2° du II de l'article 17 de la loi, l'entreprise est tenue de mettre en œuvre « <i>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</i> ».</p>	<p>L'ensemble des paragraphes qui suivent sont trop détaillés.</p> <p>Il n'appartient pas à l'AFA, dans des recommandations, de paraphraser les articles 6 et suivants de la loi Sapin II et de son décret d'application. En effet, les entreprises ont besoin d'avoir une visibilité sur ce qui ressort des recommandations de l'AFA. Or, dans cette section, sont mélangées dispositions législatives, réglementaires et recommandations. Cette approche est d'autant moins compréhensible que le socle législatif et réglementaire est amené à évoluer prochainement en raison de la transposition de la directive sur les lanceurs d'alerte. Si l'objectif de l'AFA est d'avoir dans un seul et même document une description de l'intégralité du dispositif, il est préférable de développer un guide qui recense les bonnes pratiques et de limiter les recommandations à celles qui sont spécifiques au dispositif anticorruption. En outre, les recommandations devraient prévoir des développements sur la personne mise en cause par l'alerte (à l'image de la présomption d'innocence et plus généralement du respect des droits de la défense).</p> <p>Indépendamment de ces remarques de fond, les paragraphes doivent être plus structurés car on mélange ce qui relève du champ, de la procédure et de la protection.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Définition et objectifs 	
<p>190. Le dispositif d'alerte interne anticorruption est la procédure mise en œuvre par les entreprises afin permet de recueillir les signalements permettre à leurs employés de porter à la connaissance d'un référent dédié, un comportement ou une situation potentiellement contraires au code de conduite, afin d'y mettre fin et de prendre les sanctions appropriées, le cas échéant.</p>	<p>Pourquoi un référent dédié ? L'article 8 de la loi Sapin 2 est plus large puisqu'il mentionne que le signalement peut être porté à la connaissance du supérieur hiérarchique, direct ou indirect, de l'employeur ou d'un référent dédié. De plus, il n'existe pas nécessairement une procédure unique. Il peut y avoir plusieurs canaux distincts de signalements, ce qui est d'ailleurs reconnu au § 195.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Articulation des différents dispositifs d'alerte 	
<p>191. Différents dispositifs d'alerte professionnelle, prévus par des textes législatifs spécifiques, coexistent, notamment en application de :</p>	<p>Cet inventaire n'apporte rien.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'article 8, III de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'article 17, II, 2° de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'article L.225-102-4 du code de commerce ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les articles L.4133-1 et suivants du code du travail ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'article R.822-33 du code de commerce. 	
<p>192. Le dispositif d'alerte interne anticorruption se distingue des procédures à mettre en œuvre en matière de protection des lanceurs d'alerte en application des articles 6 à 15 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016.</p>	<p>Ce § n'est pas compréhensible. Le dispositif d'alerte doit être respectueux des articles 6 et suivants de la loi Sapin II. La seule distinction concerne les personnes qui peuvent faire un signalement (soit les employés) et l'objet du signalement qui doit porter sur des conduites ou des situations contraires au code de conduite de la société.</p>
<p>193. Dans la mesure où les dispositifs de recueil des signalements prévus par les articles 6 à 15, et le dispositif d'alerte interne anticorruption peuvent concerner pour partie les mêmes faits et situations, il est possible de mettre en place un seul et unique dispositif technique de recueil de ces signalements dans le respect des recommandations qui suivent.</p>	
<p>194. Le régime de protection des lanceurs d'alerte nécessite de veiller à garantir la protection de leurs droits et notamment la stricte confidentialité de leur identité, mais également des faits objets du signalement et des personnes visées par le signalement dans le respect de la réglementation applicable. La violation de la confidentialité doit être susceptible d'entraîner des sanctions disciplinaires.</p>	<p>Est-ce vraiment nécessaire de rappeler les dispositions du 2 ° du II de l'article 5 du décret ?</p>
<p>195. En cas de La mise en place d'un dispositif technique unique de recueil des signalements, ce dernier nécessite également de différencier le traitement appliqué aux signalements relatifs à des soupçons ou des faits de corruption de celui appliqué aux autres signalements. de veiller à une bonne articulation des cadres légaux applicables.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>196. En outre-Ainsi, la mise en place d'un dispositif technique unique de recueil suppose d'ouvrir la possibilité de signalement non seulement aux personnels, mais aussi aux collaborateurs extérieurs et occasionnels⁶.</p>	
<p>197. — Au delà de la mise en place d'un dispositif de recueil des signalements, toute personne souhaitant signaler des faits relevant de l'article 6 de la loi du 9 décembre 2016 précitée peut les porter à la connaissance de son supérieur hiérarchique, direct ou indirect, ou d'un référent désigné par l'employeur.</p>	<p>Il n'y a pas d'intérêt à paraphraser le décret. De plus, c'est très confus, car le § 190 vise seulement le référent. Ou est-ce à dire que dans le cadre d'un dispositif anticorruption seul un référent est admis pour recueillir une alerte ?</p>
<p>198. — Elle peut également l'adresser au Défenseur des droits afin d'être orientée vers l'organisme approprié pour le recueil de l'alerte.</p>	<p>Paraphrase de l'article 8.</p>
<p>199. — Si ce signalement n'a pas fait l'objet de diligences de la personne destinataire dans un délai raisonnable, le lanceur d'alerte pourra, dans un deuxième temps, s'adresser à l'autorité judiciaire, à l'autorité administrative ou aux ordres professionnels.</p>	<p>Réécriture de la loi qui ne dit pas exactement cela.</p>
<p>200. — Toutefois, si le signalement porte sur des atteintes au devoir de probité, il pourra être adressé directement à l'AFA.</p>	<p>L'AFA n'est pas un service d'enquête (Cf. avis du Conseil d'Etat du 30 mars 2016). Elle a simplement pour mission de contrôler la qualité et l'efficacité des procédures mises en œuvre au titre de l'article 17.</p>
<p>201. — Enfin, à défaut de traitement du signalement dans un délai de trois mois par l'un des organismes saisis, celui-ci pourra être rendu public.</p>	<p>Paraphrase de la loi.</p>
<p>202. En cas de danger grave et imminent ou en présence d'un risque de dommages irréversibles, le signalement relatif à des faits mentionnés à l'article 6 de la loi peut être adressé directement à l'autorité judiciaire, à l'autorité administrative ou aux ordres professionnels. Il peut également être rendu public.</p>	<p>Paraphrase de la loi.</p>
<p>• Définition et protection du lanceur d'alerte</p>	
<p>203. — Aux termes de l'article 6 de la loi du 9 décembre 2016 :</p>	<p>Les entreprises n'ont pas besoin qu'on leur rappelle les textes de loi dans des recommandations. A la rigueur dans un guide.</p>

⁶ Collaborateur extérieur ou occasionnel (personnel intérimaire, stagiaire, prestataire de service, salarié des entreprises sous- traitantes, etc.)

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>« 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 entreprise 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. Les faits, informations ou documents, quel que soit leur forme ou leur support, couverts par le secret de la défense nationale, le secret médical ou le secret des relations entre un avocat et son client sont exclus du régime de l'alerte défini par le présent chapitre. »</p>	<p>Les développements donnent l'impression que l'AFA s'adresse aux lanceurs d'alerte alors qu'il s'agit de recommandations à destination des entreprises.</p>
<p>204. — Cinq conditions cumulatives caractérisent un lanceur d'alerte :</p>	<p>Paraphrase de la loi : c'est inutile.</p>
<p>▪ — il s'agit d'une <u>personne physique</u> : une personne morale (exemple : association, syndicat professionnel...) ne peut donc pas être considérée comme lanceur d'alerte ;</p>	
<p>▪ — le lanceur d'alerte a <u>personnellement connaissance</u> des faits qu'il signale : il ne s'agit donc pas de rapporter des faits constatés par autrui, mais de rapporter des faits qu'il a personnellement constatés ;</p>	
<p>▪ — le lanceur d'alerte agit de manière <u>désintéressée</u> : il ne bénéficie d'aucun avantage et n'est pas rémunéré en contrepartie de sa démarche. Le soutien que le lanceur d'alerte est, le cas échéant, susceptible de rechercher s'il se sentait menacé (exemple : accompagnement par un syndicat de représentants du personnel) ne remet pas en cause l'absence d'intéressement à la démarche ;</p>	
<p>▪ — le lanceur d'alerte agit de <u>bonne foi</u> : le lanceur d'alerte doit agir en pensant réellement que son signalement est conforme à la règle de droit et n'est pas animé de la volonté de nuire à autrui.</p>	
<p>Sur ce point, l'auteur d'allégations qu'il sait fausses ne peut être considéré comme « de bonne foi » et encourt les poursuites prévues par la loi à l'encontre des auteurs de dénonciations calomnieuses (article 222-10 du code pénal).</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les faits révélés sont graves : ce critère s'apprécie au regard de la loi, qui mentionne un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d'un engagement international pris par la France, ou d'un acte d'une organisation internationale pris sur ce fondement, ou une menace ou un préjudice graves pour l'intérêt général. Les délits de corruption répondent à ce critère de gravité. 	
<p>205. Si l'émetteur d'une alerte interne réunit les conditions requises pour être qualifié de lanceur d'alerte, il bénéficie alors de la protection suivante :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le lanceur d'alerte est pénalement irresponsable dès lors que les critères de définition fixés par la loi sont remplis, que la divulgation de l'information « est nécessaire et proportionnée à la sauvegarde des intérêts en cause » et qu'elle intervient dans le respect des procédures de signalement des alertes (article 122-9 du code pénal) ; 	Paraphrase des articles 7 et 10 de la loi.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ qu'il soit salarié ou agent public, civil ou militaire, le lanceur d'alerte ne peut être licencié, sanctionné ou discriminé d'aucune manière pour avoir signalé des faits dans le respect de la procédure de signalement des alertes (article L 1132-3-3 du code du travail ; article 6 ter A alinéa 2 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 ; article L. 4122-4 alinéa 2 du code de la défense). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du dispositif d'alerte 	
<p>206. Le dispositif d'alerte interne doit être adapté au profil de risque de l'entreprise.</p>	
<p>207. La gestion de ce dispositif (y compris la fonction de référent) peut être réalisée au sein de l'entreprise ou sous-traitée en tout ou partie à un tiers.</p>	
<p>208. Le dispositif d'alerte interne anticorruption précise le rôle du supérieur hiérarchique, qui doit pouvoir orienter et conseiller ses collaborateurs, sauf dans l'hypothèse où il est lui-même l'auteur du comportement incriminé.</p>	L'entreprise doit être libre de choisir les modalités de fonctionnement de son dispositif.

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>209. L'entreprise veille à la formation des personnes en charge du traitement de l'alerte, au respect de la confidentialité de son traitement et à l'absence de tout conflit d'intérêts ; elle veille également à la formation des supérieurs hiérarchiques.</p>	<p>Ces paragraphes sont non seulement inutiles mais de surcroît constituent une ingérence dans le management de l'entreprise. Les recommandations n'ont pas besoin d'entrer dans ce niveau de détail.</p>
<p>210. Le dispositif d'alerte interne est présenté sans délai aux collaborateurs venant de rejoindre l'entreprise.</p>	<p>Idem.</p>
<p>211. Le recueil de l'alerte et son traitement a gestion de ce dispositif (y compris la fonction de référent défini ci-dessous) peut être sous-traitée à un tiers, sous réserve que ce tiers dispose des compétences nécessaires au bon traitement des alertes et au respect des moyens permettant d'en garantir la confidentialité. Les prestations fournies dans ce cadre devront faire l'objet de contrôles réguliers. L'entreprise veillera à donner au tiers retenu les moyens de traiter les alertes, notamment en veillant à lui faciliter l'accès aux services internes concernés de l'entreprise.</p>	<p>On ne voit pas l'articulation entre les § 207 et 211 qui semblent constituer une redite.</p> <p>Il convient de faire la distinction entre le recueil du signalement et le traitement de l'alerte. Ces deux fonctions peuvent être confiées à un tiers mais le plus souvent la fonction de recueil de l'alerte est sous traitée tandis que le traitement de l'alerte est géré en interne.</p> <p>Les entreprises font des appels d'offre et le cahier des charges définit le contenu des prestations. Les contrôles ne sont générés qu'en cas de défaillance de la part du prestataire.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Traitement des alertes 	
<p>212. La procédure d'alerte interne doit préciser les différentes étapes à suivre pour effectuer un signalement, les modalités de traitement par celui qui en est destinataire, le droit des personnes concernées (et notamment leur protection), et les mesures de sécurité et de conservation des données à caractère personnel.</p>	
<p>213. Le dispositif d'alerte interne indique :</p>	<p>Ces dispositions sont inutiles car elles paraphrasent les articles 4 et article 5 du décret.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ le référent fonctionnellement désigné pour recueillir les alertes au sein de l'entreprise et, s'il est différent, le référent en charge de leur traitement ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>*— les dispositions prises pour garantir la confidentialité de l'identité de l'auteur du signalement, des faits objets du signalement et des personnes visées par le signalement, y compris lorsque des vérifications ou lorsque le traitement du signalement nécessitent la communication avec des tiers. La violation de la confidentialité doit être susceptible d'entraîner des sanctions disciplinaires.</p>	
<p>214 Le dispositif d'alerte est sécurisé et, le cas échéant, ses droits d'accès sont limités aux seuls personnels autorisés à recueillir les alertes ou à les traiter.</p>	
<p>215 Dans l'hypothèse d'une mise en cause d'une ou plusieurs personnes, l'entreprise doit être vigilante quant à la réunion de preuves ou documents, notamment lorsque les personnes mises en cause dans l'alerte peuvent détruire des données ou documents les incriminant.</p>	<p>Il serait utile de préciser que les investigations doivent être menées en respectant les droits des personnes mises en cause.</p>
<p>216 Le dispositif d'alerte interne précise <u>les modalités d'accès au dispositif et d'échange d'informations avec l'auteur de l'alerte</u>, notamment :</p>	<p>L'AFA doit contrôler si les objectifs assignés par la loi Sapin sont remplis. Il ne lui appartient pas de s'immiscer dans la gestion de l'entreprise en détaillant par le menu les moyens à mettre en œuvre par les entreprises.</p> <p>Il serait beaucoup plus utile que l'AFA s'attache à donner des précisions sur l'équilibre des droits et obligations entre le lanceur d'alerte et la personne mise en cause et rappeler l'ensemble des grands principes tels que : la présomption d'innocence, l'égalité des armes, le droit d'être entendu, le droit de se faire assister...</p>
<p>*— Les canaux pour effectuer une alerte : il peut s'agir d'une adresse électronique dédiée, d'un logiciel de gestion voire, pour certaines entreprises, d'une plateforme éthique spécifique. L'alerte peut aussi emprunter la voie hiérarchique . En tout état de cause , ces canaux doivent être aisément accessibles aux utilisateurs.</p>	<p>Cela relève d'un guide et non de recommandations.</p>
<p>*— les conditions de transmission, par l'auteur du signalement, des informations ou documents produits à l'appui de son signalement ;</p>	<p>Idem.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ en cas d'enquête interne, les informations et documents professionnels susceptibles d'être exploités dans ce cadre; 	<p>Les enquêtes internes sont menées de manière strictement confidentielle et indépendante et il n'y pas lieu de communiquer ces documents au lanceur d'alerte. En outre, communiquer les documents et informations susceptibles d'être exploités pendant l'enquête uniquement au lanceur d'alerte pourrait constituer une violation des droits de la défense et de la loyauté de la preuve envers la ou les personnes visées par l'alerte.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les dispositions prises pour informer sans délai l'auteur du signalement de la réception de son alerte et du délai nécessaire à l'examen de sa recevabilité. Il est à ce titre recommandé de mentionner que l'accusé de réception ne vaut pas recevabilité du signalement; 	<p>Paraphrase de l'article 5 1 ° du décret.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les dispositions prises pour informer de la clôture de la procédure l'auteur du signalement et, le cas échéant, les personnes visées par celui-ci. 	
<p>217. Si un traitement automatisé des alertes est mis en place, la procédure doit indiquer les dispositions prises pour en assurer la conformité aux dispositions de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés et à celles relatives à la protection des données personnelles. Une donnée à caractère personnel désigne toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable.</p>	<p>Article 5 III du décret.</p>
<p>218. Face à une multiplication croissante des obligations en matière de recueil des alertes, la CNIL a publié une délibération n° 2019-139 du 18 juillet 2019 portant adoption d'un référentiel relatif aux traitements de données à caractère personnel destinés à la mise en œuvre d'un dispositif d'alertes professionnelles.</p>	
<p>219. Les alertes peuvent être adressées de manière anonyme. Le dispositif doit permettre une poursuite des échanges avec le lanceur d'alerte tout en lui conservant le bénéfice de l'anonymat (il est par exemple envisageable de demander à l'auteur de l'alerte de fournir une adresse électronique qui ne permette pas son identification ou l'adresse d'une boîte postale)</p>	<p>Comment prévoir la poursuite des échanges avec un anonyme qui ne répond pas ou qui envoie une alerte à partir d'un site ou d'une adresse qui ne peut qu'émettre et pas recevoir ?</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middelnext
<p>220. Il est essentiel de définir et formaliser la procédure d'enquête interne préalablement à son lancement, tout en étant vigilant tant sur le choix des acteurs de l'enquête que sur son déroulé. La procédure d'enquête doit par ailleurs prévoir <i>a minima</i> :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les critères nécessaires au déclenchement d'une enquête ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les modalités de réalisation de l'enquête. 	
<p>221. Les personnes chargées de mener l'enquête doivent être soumises à de très strictes obligations de confidentialité, qui doivent être formalisées.</p>	
<p>222. En cas d'externalisation de l'enquête interne, la conformité des services fournis dans ce cadre par le prestataire sélectionné doit faire l'objet de contrôles réguliers au regard notamment du respect des doivent respecter les règles de confidentialité et de protection des données.</p>	
<p>223. La décision de diligenter une enquête interne relève de personnes qualifiées, désignées par l'instance dirigeante de l'entreprise.</p>	<p>Dans les grands groupes, ces processus d'organisation ne remontent pas jusqu' à la direction générale.</p>
<p>224. L'instance dirigeante est au minimum informée des enquêtes ouvertes. Elle intervient dans les situations les plus sensibles.</p>	<p>L'instance dirigeante n'est pas informée de toutes les enquêtes ouvertes. Cette précision est excessive.</p>
<p>225. À la suite d'une enquête interne, la rédaction formelle d'un rapport d'enquête est destinée à consigner l'ensemble des faits et preuves recueillies, à charge et à décharge, de nature à établir ou à lever le soupçon, ainsi que la méthode suivie. Le rapport d'enquête interne conclut sur la suite à donner au signalement.</p>	<p>Cette disposition est trop détaillée. Un rapport formel n'est pas exigé pour chaque alerte. Si la conclusion est enregistrée dans la base de données, est-ce que cela suffit?</p>
<p>226. Lorsque les soupçons apparaissent suffisamment étayés, ce rapport est communiqué à l'instance dirigeante afin qu'elle décide des suites à donner.</p>	<p>Ce n'est pas nécessairement l'instance dirigeante du groupe qui décide des suites à donner, mais le « niveau managérial compétent ».</p>
<p>227. La démonstration, par l'enquête interne, d'un comportement contraire au code de conduite anticorruption doit, le cas échéant, donner lieu à l'application des sanctions disciplinaires prévues en tel cas, décidées par l'instance dirigeante.</p>	<p>Les sanctions sont celles prévues dans le règlement intérieur et sont prises par le dirigeant de l'entité juridique concernée. La direction générale du groupe ne prend pas de décision de sanction disciplinaire et encore moins pour des faits qui surviendraient dans une filiale. De plus, des mesures autres que disciplinaires peuvent être adoptées</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>228. Enfin, une action judiciaire pourra être diligentée à l'encontre de la personne physique concernée si l'entreprise décide de porter les faits à la connaissance de l'autorité judiciaire par le moyen d'une plainte ou d'un simple signalement. Elle est même tenue de le faire si elle relève des autorités énumérées à l'article 40 du code de procédure pénale.</p>	
<p>229. Les faits portés à la connaissance des niveaux managériaux compétents instances dirigeantes par ces signalements doivent peuvent permettre d'actualiser la cartographie des risques, en respectant la confidentialité garantie par le dispositif, et d'en tirer les conséquences sur les améliorations à apporter aux éléments du dispositif de prévention et de détection de la corruption (plan de formation, code de conduite, évaluation de l'intégrité des tiers).</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Périmètre 	
<p>230. Le dispositif d'alerte est à déployer sur l'ensemble du périmètre des entités contrôlées par l'entreprise. Il est à adapter aux spécificités de chaque entité (activité, taille, législation locale...).</p>	<p>Dans certains pays, le dispositif d'alerte est très difficile à déployer car risqué pour les lanceurs d'alerte Il faut tenir compte des difficultés pratiques du terrain.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre du dispositif d'alerte interne 	
<p>231. Les étapes suivantes sont à réaliser :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établissement d'une procédure formalisée qui prévoit notamment la mise en place d'un comité intégrant avec des personnes qualifiées - Ce comité assure une prise de décision collégiale qui se prononcent sur les suites à réserver aux alertes reçues. 	<p>Ces recommandations vont trop dans le détail. Il peut y avoir une procédure formalisée confiée des personnes qualifiées sans que soit institué pour autant un comité. De la même façon des signalements sur des sujets mineurs ne donnent pas lieu nécessairement à une prise de décision collégiale.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insertion d'une mention chapitre sur le dispositif d'alerte dans le code de conduite renvoyant à ladite procédure ; 	<p>Voir remarque supra dans la section relative au code de conduite.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diffusion de la procédure d'alerte interne à l'ensemble des personnels par tous moyens (courrier de la direction, affichage, site intranet, remise en main propre...) permettant de s'assurer que chaque personne concernée en a connaissance et y a accès. Dans le cas d'un dispositif d'alerte commun à l'alerte anticorruption et à d'autres dispositifs légaux, la procédure doit être également diffusée aux collaborateurs occasionnels. L'entreprise peut décider d'ouvrir son dispositif d'alerte aux tiers. L'entreprise peut choisir de mettre à profit ses outils de communication externes pour mentionner l'existence de son dispositif d'alerte (par exemple son site internet, les documents remis à ses tiers...); 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation du dispositif d'alerte dans le cadre des actions de sensibilisation de l'ensemble des personnels; 	Cf supra : déjà évoqué
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation des personnels amenés à recueillir, gérer et traiter les alertes, notamment sur les obligations de confidentialité, et formation des personnels les plus exposés; 	La formation a déjà été évoquée au § 209.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place des contrôles de premier et second niveau sur la procédure d'alerte interne et intégration du dispositif d'alerte (comme tous les autres outils du dispositif de prévention de la corruption) dans le plan de contrôle de l'audit interne au titre du contrôle de troisième niveau. Pour éviter toute situation de conflit d'intérêts ou d'autocontrôle, les trois niveaux de contrôles rappelés ci-dessus peuvent être adaptés. Il importe, le cas échéant, que le personnel qui traite l'alerte soit différent de celui qui en contrôle le bon traitement et qu'un contrôle a posteriori soit effectué. 	<p>L'audit interne n'est pas toujours informé des enquêtes. Que signifie le bon traitement ? Comment l'auditeur peut-il s'assurer de ce bon traitement s'il ne connaît pas le contenu de l'alerte (et qu'il n'a pas à en connaître pour en préserver la confidentialité) ?</p> <p>L'audit interne peut vérifier si le système d'alerte interne permet de recueillir des alertes mais il ne peut entrer dans l'analyse des alertes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>232 Des indicateurs sont mis en place afin d'apprécier la qualité et l'efficacité du dispositif d'alerte (par exemple, nombre d'alertes reçues, classées sans suite ou traitées, délais de traitement, problématiques soulevées...). Ces indicateurs sont transmis à l'instance dirigeante. l'instance de gouvernance en charge de ces questions de manière régulière.</p>	<p>Les indicateurs ne sont pas transmis à l'instance dirigeante mais à l'instance de gouvernance en charge de ces questions (ex : comité d'éthique).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Archivage des alertes et de leur traitement 	
<p>233 La durée de conservation et d'archivage des données personnelles relatives à une alerte va différer suivant que l'alerte est ou non suivie d'effets.</p>	
<p>234 Si le responsable du traitement décide de donner suite⁷ à une alerte, ou qu'une action disciplinaire ou contentieuse est engagée, l'ensemble des données à caractère personnel collectées à l'occasion de l'instruction peuvent être conservées jusqu'au terme de la procédure, jusqu'à acquisition de la prescription (six ans en France par exemple) ou épuisement des voies de recours sous réserve d'autres législations applicables.</p>	<p>Il convient de réserver les cas de législations étrangères différentes.</p>
<p>235 — Dans le cas où l'instruction de l'alerte ne débouche sur aucune suite, les données à caractère personnel doivent être détruites ou anonymisées dans les deux mois suivants la clôture de l'instruction.</p>	<p>Très compliqué en pratique. Prenons un cas de harcèlement qui ne débouche sur aucune suite. Il est intéressant de pouvoir conserver l'alerte si le comportement se reproduit quelques temps plus tard et donne lieu à une nouvelle alerte.</p> <p>En tout état de cause, il n'est pas utile de paraphraser l'article 5 II 3° du décret</p> <p><i>« La procédure précise les dispositions prises pour : (...) Pour détruire les éléments du dossier de signalement de nature à permettre l'identification de l'auteur du signalement et celle des personnes visées par celui-ci lorsqu'aucune suite n'y a été donnée, ainsi que le délai qui ne peut excéder deux mois à compter de la clôture de l'ensemble des opérations de recevabilité ou de vérification. L'auteur du signalement et les personnes visées par celui-ci sont informés de cette clôture ».</i></p>

⁷ « L'expression "suites" désigne toute décision prise par l'organisme pour tirer des conséquences de l'alerte. Il peut s'agir de l'adoption ou de la modification des règles internes (règlement interne, charte éthique, etc.) de l'organisme, d'une réorganisation des opérations ou des services de la société, du prononcé d'une sanction ou de la mise en œuvre d'une action en justice » cf. Guide pratique de la CNIL sur les durées de conservation).

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middelnext
<p>236 — Pour les alertes recueillies par le biais d'un dispositif technique unique de recueil, et ne concernant pas des faits susceptibles d'être qualifiés de corruption ou de trafic d'influence, les durées de conservation sont encadrées, par le décret n° 2017-564 du 19 avril 2017 relatif aux procédures de recueil des signalements émis par les lanceurs d'alerte au sein des personnes morales de droit public ou de droit privé ou des administrations de l'État.</p>	<p>Inutile, d'autant que cela ne concerne pas des faits susceptibles d'être qualifiés de corruption.</p>
<p>2. <u>Le contrôle interne des risques de corruption et de trafic d'influence</u></p>	
<ul style="list-style-type: none"> • La contribution du dispositif de contrôle et d'audit interne à la prévention et à la détection des risques de corruption et de trafic d'influence 	
<p>237. L'article 17 de la loi impose aux entreprises qui y sont soumises de mettre en place des procédures de contrôles comptables et un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures et procédures composant le dispositif anticorruption.</p>	
<p>238. Les entreprises sont généralement dotées d'un dispositif de contrôle et d'audit interne à vocation générale, qui peut comprendre jusqu'à trois niveaux :</p>	<p>Si l'alinéa 5 de l'article 17 est assez clair, « <i>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</i> », cette section, en revanche, ne l'est pas. Elle est particulièrement mal articulée avec le chapitre relatif au 8ème pilier de l'article 17, à force de vouloir imposer à tout prix trois niveaux de contrôles.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les contrôles de premier niveau visent à s'assurer, <i>a priori</i>, que les tâches inhérentes à un processus opérationnel ou support ont été effectuées conformément aux procédures édictées par l'entreprise. Ils peuvent être opérés par les équipes opérationnelles ou support ou par le responsable hiérarchique ; 	<p>Ce paragraphe est incompréhensible : les opérations sont effectuées dans le respect des procédures en vigueur dans l'entreprise.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les contrôles de deuxième niveau visent à s'assurer, <i>a posteriori</i>, selon une fréquence prédéfinie ou de façon aléatoire, de la bonne exécution des contrôles de premier niveau. Ils peuvent être réalisés par la fonction en charge du pilotage du dispositif, par une fonction qualité, la fonction de management du risque, le contrôle de gestion, la fonction conformité, etc. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les contrôles de troisième niveau, également appelés « audits internes », visent à s'assurer que le dispositif de contrôle est conforme aux exigences de l'entreprise, efficacement mis en œuvre et tenu à jour. 	
<p>239. Au-delà de la mise en œuvre des obligations prévues par l'article 17 de la loi, ce dispositif de contrôle et d'audit interne à vocation générale peut permettre de couvrir plus largement les risques identifiés à travers la cartographie des risques de corruption.</p>	
<p>240. En effet, l'entreprise est en mesure, sur le fondement de celle-ci :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ d'identifier des situations à risque, pas ou peu couvertes par des mesures de contrôle, 	<p>Les deux tirets mériteraient d'être inversés. On commence par identifier et évaluer les dispositifs de contrôle.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ d'identifier et d'évaluer les dispositifs de contrôle de premier, deuxième et troisième niveau en place de nature à maîtriser ces risques. 	
<p>241. L'entreprise est ainsi invitée à s'assurer que son dispositif de contrôle et d'audit interne à vocation générale :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ couvre les situations à risques identifiées par sa cartographie des risques de corruption, 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ est adapté à ces risques et en mesure de les maîtriser ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ est régulièrement mis à jour en fonction des situations de risque rencontrées et du résultat des contrôles réalisés. 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>242. Les contrôles ainsi définis viennent compléter le plan d'actions, mis en place le cas échéant, afférent à la cartographie des risques de corruption.</p>	<p>La nécessité d'avoir un plan d'action a été rejetée par la Commission des sanctions : « <i>le directeur de l'Agence ne peut se prévaloir de la recommandation qui ajoute à la loi en ce qui concerne l'obligation de disposer d'un plan d'action</i> ».</p>
<p>243. Les contrôles ainsi définis sont formalisés au sein d'une procédure qui précise notamment les processus activités et situations à risques identifiées, la fréquence des contrôles et leurs modalités, les responsables de ces contrôles et les modalités de transmission de leurs résultats à l'instance dirigeante.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Les contrôles comptables 	<p>Les entreprises utilisent les normes IFRS, les comptes sont revus par les CAC.</p> <p>Tous les contrôles comptables visent à détecter des anomalies : ils portent donc sur les comptes de la balance générale qui présenteraient des soldes inhabituels ou anormaux.</p> <p>Ce que l'on attendrait, ce sont des recommandations sur les niveaux de contrôle comptable que l'on doit appliquer et la périodicité, sans entrer dans tous le détail des procédures qui revient à dupliquer le travail de l'audit interne.</p>
<p>244. Parmi les procédures de contrôle et d'audit interne, les procédures de contrôle et d'audit comptable, qui participent à la maîtrise des risques des entreprises, constituent un instrument privilégié de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence.</p>	<p>La maîtrise des risques est l'objet même des contrôles et des audits.</p>
<p>245. La comptabilité d'une entreprise est un outil d'évaluation contenant et présentant des informations sur son activité ainsi que sur les éléments de son patrimoine incorporel, matériel et financier. Les écritures comptables sont saisies, classées, retraitées et agrégées en vue de produire des documents retraçant fidèlement le détail des opérations.</p>	<p>Pourquoi cette définition : l'objet des recommandations n'est pas de paraphraser les principes fondamentaux de comptabilité définis par le Code de Commerce ou les normes IFRS.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Définition et objectifs</u> 	
<p>246. Les contrôles comptables prévus par l'article 17 de la loi (ci-après « contrôles comptables anticorruption ») ont pour objectif de « s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence ».</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Articulation avec les contrôles comptables en place</u> 	
<p>247. Les entreprises possèdent déploient des procédures de contrôles comptables générales qui permettent d'avoir l'assurance raisonnable de la qualité de l'information comptable. Elles garantissent la régularité, la sincérité et la fidélité des opérations comptables et financières.</p>	<p>Inutile et inapproprié Cf la mission de certification des comptes par les CAC</p>
<p>248. Les contrôles comptables anticorruption :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ garantissent <i>in fine</i> le respect des mêmes principes que les contrôles comptables généraux (régularité, sincérité et fidélité des opérations comptables et financières) ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ visent en particulier à détecter des opérations sans cause ou sans justification (paiements en tout ou partie non causés destinés à alimenter des « caisses noires »); 	<p>C'est l'objet même des contrôles comptables.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ reposent sur les mêmes méthodes que les contrôles comptables généraux et comportent par exemple des contrôles par sondages, par revue de cohérence, par confrontation avec la réalité physique (inventaire) ou par confirmation par un tiers. 	
<p>249. Ils sont établis, parmi les contrôles généraux existants, par approfondissement ou en complément de ceux-ci, pour cibler les situations à risques mises en évidence dans la cartographie des risques de corruption de l'entreprise.</p>	<p>Il ne s'agit pas d'approfondissement ou d'un complément, mais de la substance même du contrôle</p>
<p>250. Peuvent, par exemple, représenter des situations à risque et ainsi être traités, s'ils ressortent de la cartographie des risques :</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
251. Les opérations telles que le sponsoring, le mécénat, les honoraires et les commissions, les frais de représentation et de déplacement, les frais de marketing et de communication, les cadeaux et invitations, les dons, les legs, etc. ;	Cette rédaction est inutilement stigmatisante pour les acteurs du marketing et de la communication !
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les flux atypiques (exemple : comptes d'attente ou transitoires) ; 	Problème de forme et de numérotation par rapport au plan général.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les opérations exceptionnelles ou à enjeu ; 	Idem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les opérations liées au recours à des tiers tels que des intermédiaires ou des consultants ; 	Idem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les flux financiers ou de matière vers des comptes ou des tiers présentant un niveau de risque élevé comme les intermédiaires ou les agents commerciaux ; 	Idem
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les engagements hors bilan comme : 	Idem
<ul style="list-style-type: none"> - Les engagements pour compte de tiers (par exemple dirigeants, filiales), 	
<ul style="list-style-type: none"> - Les garanties, 	Pour quelles raisons ?
<ul style="list-style-type: none"> - Les cautions. 	Pour quelles raisons ?
252. La gestion de certains comptes comptables peut également ressortir comme processus risqué lors de l'analyse des risques au cours de l'exercice de cartographie : c'est le cas notamment des comptes d'extourne, de rabais et remises, de dépenses diverses, de fonds de caisse. Des comptes bilanciels peuvent également comporter un niveau de risque élevé comme les écarts d'acquisition ou les comptes d'attente ou d'avance.	Pour quelles raisons ?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Formalisation des contrôles comptables anticorruption</u> 	
253. Les modalités des contrôles comptables anticorruption sont formalisées au sein d'une procédure rappelant pouvant notamment rappeler :	Les contrôles comptables sont généraux. La loi n'impose pas une procédure spécifique pour l'anticorruption.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ l'objet et le périmètre des contrôles ; 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les rôles et responsabilités dans leur mise en œuvre ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les modalités d'échantillonnage des opérations à contrôler, le cas échéant ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ la définition d'un plan de contrôle ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les modalités de gestion des incidents ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ les critères de seuils ou de matérialité devant entraîner un contrôle. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Contenu des contrôles comptables anticorruption</u> 	
<p>254. <u>Les contrôles comptables anticorruption de premier niveau</u> sont généralement effectués par les personnes en charge de la saisie et de la validation des écritures comptables. Ces personnes s'assurent que les écritures sont convenablement justifiées et documentées (en particulier les écritures manuelles).</p>	Ce § est redondant avec le § 234
<p>255. Afin de limiter le risque lié à l'autocontrôle, il est recommandé de s'assurer que les écritures comptables à risque soient examinées et validées par un collaborateur indépendant différent de celui qui en a effectué la saisie.</p>	L'AFA entre ici dans un très haut niveau de détails alors que dans les filiales où les comptes sont gérés localement, les équipes sont réduites. De plus, la comptabilité est très largement automatisée avec des <i>work flows</i> d'autorisations.
<p>256. Une validation croisée entre collaborateurs est satisfaisante pour des écritures inférieures à un seuil défini. Les écritures supérieures à ce seuil nécessitent une validation par la hiérarchie.</p>	
<p>257. <u>Les contrôles comptables anticorruption de deuxième niveau</u>, réalisés par des personnes indépendantes de celles ayant réalisé les contrôles de premier niveau, sont réalisés tout au long de l'année de façon périodique.</p>	
<p>258. Ils visent à s'assurer de la bonne exécution des contrôles comptables anticorruption de premier niveau. Ainsi, lors des contrôles par sondage, l'échantillon retenu doit être représentatif des risques inhérents aux opérations traitées (écritures manuelles, niveau d'habilitation et séparation des tâches notamment). Les modalités de l'échantillonnage sont définies en fonction d'une analyse préalable des différentes écritures et risques concernés pour en permettre la représentativité.</p>	Ce § est redondant avec le § 238.

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
259. — Dans l'hypothèse où des contrôles comptables anticorruption de premier niveau sont automatisés, les contrôles comptables anticorruption de deuxième niveau sont corrélativement renforcés.	Cette recommandation n'a pas de sens.
260. Les résultats des contrôles comptables anticorruption de deuxième niveau donnent lieu à une synthèse conclusive incluant, en cas d'anomalies, la définition d'actions correctives dans le cadre d'un plan d'actions.	Non, des mesures correctives immédiates sont prises.
261. L'efficacité des procédures de contrôles comptables anticorruption est évaluée régulièrement dans le cadre de <u>contrôles comptables de troisième niveau</u> , également appelés « <i>audits comptables</i> ».	
262. Ces audits comptables couvrent l'ensemble des dispositifs comptables afin de s'assurer que les contrôles comptables anticorruption sont conformes aux exigences de l'entreprise, efficacement mis en œuvre et tenus à jour.	Ce § est redondant avec le § 238.
263. Dans ce cadre, les contrôles comptables de troisième niveau apprécieront la pertinence et l'efficacité :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ de la gouvernance et des ressources allouées aux procédures de contrôles comptables anticorruption ; 	Ce rôle n'appartient pas aux auditeurs.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ de la méthode d'élaboration (notamment de la prise en compte de la cartographie des risques de corruption) et de l'application des contrôles comptables anticorruption de premier niveau et de deuxième niveau. 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<u>Traitement des anomalies constatées</u>	
264. Le constat d'une anomalie peut amener à compléter certaines procédures comptables existantes pour y remédier.	
265. Les cas d'anomalies alimentent également une mise à jour de la cartographie des risques de corruption et peuvent faire l'objet d'illustrations complémentaires dans le code de conduite et les supports de formation dédiés à la prévention de la corruption et du trafic d'influence en coordination avec le responsable de la fonction conformité.	Les anomalies constatées ne sont pas nécessairement des fraudes, il peut s'agir d'erreurs, qui amènent à prendre d'autres mesures comme par exemple de la formation.
266. Si l'anomalie relève d'un manquement dans la mise en œuvre des procédures ou du dispositif anticorruption, le responsable hiérarchique peut envisager des mesures envers l'auteur du manquement allant du simple rappel de la règle à la sanction, suivant l'importance du manquement constaté.	Est-ce le bon emplacement pour rappeler les modalités d'exercice du pouvoir disciplinaire ?
267. Si l'anomalie fait ressortir des soupçons ou des faits de corruption, elle doit être portée à la connaissance du responsable de la fonction conformité et de l'instance dirigeante qui peut décider de diligenter une enquête interne.	C'est l'instance managériale compétente (c'est-à-dire de l'entité juridique concernée) qui doit être informée afin de diligenter le cas échéant une enquête interne.
<u>Externalisation</u>	
268. Les contrôles comptables anticorruption peuvent être mis en œuvre :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ en interne, par les services comptables et financiers ou par des services spécialisés (centres de services partagés, contrôle de gestion, audit interne...) que l'entreprise mobilise à cette fin ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ en externe, par les entités que l'entreprise mandate à cette fin. 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>269. Au sein des entreprises qui ont l'obligation de nommer un commissaire aux comptes chargé de la certification des comptes, ce dernier participe, à l'occasion de ses vérifications et dans l'objectif qui lui est assigné, à la prévention des difficultés éventuelles de l'entreprise audité, à la prévention et à la détection de la corruption et du trafic d'influence. Il est rappelé qu'il est tenu de révéler au procureur de la République les faits délictueux — y compris donc les faits de corruption et de trafic d'influence — dont il a connaissance au cours de sa mission.</p>	<p>Rappel inutile, d'autant plus que ces Recommandations s'adressent aux entreprises.</p>
<p>3. Régime disciplinaire</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Définition 	
<p>270. Le régime disciplinaire regroupe l'ensemble des mesures qu'une entreprise se réserve le droit de prendre à l'occasion d'un comportement qu'elle considère fautif.</p>	
<p>271. Est notamment considéré comme une faute de nature à justifier l'application d'une sanction disciplinaire le non-respect des règles de discipline fixées par le règlement intérieur et donc par le code de conduite anticorruption qui y est intégré. Dans les entreprises d'au moins 20 salariés, le règlement intérieur est obligatoire. En France, une sanction ne peut alors être prononcée à l'encontre d'un salarié que si elle est prévue par le règlement intérieur.</p>	<p>Ce § au demeurant très franco-français n'apporte rien. Il n'est pas utile de rappeler aux entreprises le contenu et la portée du règlement intérieur.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Principe de gradation des sanctions 	
<p>272. La sanction disciplinaire doit être proportionnée à la faute commise. Elle relève de l'échelle des sanctions prévues par le régime disciplinaire.</p>	<p>Il s'agit d'un principe de droit : pourquoi le rappeler ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mécanisme 	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>273. L'engagement de l'instance dirigeante dans la maîtrise du risque de corruption implique, Lorsque des manquements aux devoirs d'intégrité et de probité des personnels sont constatés, d'engager une procédure disciplinaire peut être engagée à leur encontre et de leur appliquer des sanctions proportionnées leur sont appliqués.</p>	<p>Comme indiqué tout au long des recommandations, dans des groupes internationaux, ce n'est pas l'instance dirigeante du groupe qui engage une procédure disciplinaire et qui sanctionne directement les personnels. De surcroît, il peut y avoir d'autres moyens utilisés par l'entreprise que la sanction disciplinaire (incitation à faire valoir ses droits à la retraite, mutation...), cela relève de la liberté de gestion du chef d'entreprise. Ce qui compte, c'est l'adoption par l'entreprise de mesures correctives.</p>
<p>274. L'instance dirigeante n'est pas tenue d'attendre Il n'est pas nécessaire que soit rendue une décision pénale pour mettre en œuvre des sanctions disciplinaires si les faits sont avérés et que leur gravité le justifie. La mise en œuvre de ces sanctions peut en effet s'appuyer sur les constatations d'une enquête interne circonstanciée, permettant d'établir avec rigueur la matérialité des faits reprochés à la personne concernée.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un registre des sanctions 	
<p>275. Le recensement des sanctions disciplinaires prononcées à l'encontre des personnels de l'entité favorise le renforcement des mécanismes de maîtrise des risques d'atteintes à la probité.</p>	<p>Ce registre des sanctions est très certainement contraire au droit du travail et pose des problèmes au regard du RGPD. Il peut y avoir également des problèmes de compatibilité avec des législations à l'international. Sans base légale, les entreprises ne peuvent mettre en place de tels registres. Indépendamment de ce problème juridique, se pose un problème pratique : comment recenser les sanctions ? Les salariés peuvent être incités à partir par le biais de transactions ou une incitation à faire valoir leurs droits à la retraite ; dans les cas les moins graves ils peuvent être sanctionnés à travers par exemple, le non-versement d'un bonus.</p>
<p>276. Quel que soit le support utilisé pour effectuer ce recensement, l'entreprise veillera à la stricte confidentialité de son contenu et l'établira dans le respect des règles de protection des données personnelles.</p>	<p>C'est inapplicable sauf à anonymiser.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Communication interne 	
<p>277. La diffusion, sous un format garantissant la totale anonymisation, des sanctions disciplinaires peut être demandée par l'instance dirigeante, afin de rappeler la politique de tolérance zéro à l'égard de tout comportement contraire à l'intégrité et à la probité.</p>	<p>Cette diffusion en dehors de tout contexte n'a pas beaucoup de sens. En revanche, il peut être utile à l'occasion d'une formation de s'inspirer de faits réels ayant donné lieu au prononcé de sanctions disciplinaires pour illustrer les types de comportements à proscrire.</p>

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<u>II.5) Contrôle et évaluation des mesures et procédures composant le dispositif anticorruption</u>	
1. Objectifs et modalités	
278. Afin de s'assurer de l'adéquation et de l'efficacité des mesures et procédures visées au II de l'article 17 de la loi, l'entreprise développe un dispositif de contrôle et d'évaluation interne, qui peut être inséré dans son dispositif de contrôle et d'audit interne à vocation générale.	
279. Ce dispositif répond à quatre objectifs :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ contrôler auditer la mise en œuvre des mesures du dispositif anticorruption et tester leur efficacité ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ identifier et comprendre les manquements dans la mise en œuvre des procédures ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ définir des recommandations ou autres mesures correctives adaptées, si nécessaire, en vue d'améliorer l'efficacité du dispositif anticorruption ; 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ détecter, le cas échéant, des faits de corruption ou de trafic d'influence. 	
280. Ces contrôles s'articulent autour des trois niveaux de contrôles susmentionnés.	
281. Le responsable de la fonction conformité élabore, en concertation avec les responsables des contrôles de premier et de deuxième niveau, un plan de contrôle de deuxième niveau couvrant l'ensemble du dispositif anticorruption.	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>282. Pour chacun des contrôles, sont précisés l'objet et le périmètre, le ou les responsables en charge du contrôle, la méthode de contrôle (type de mesure, de pièces justificatives, d'analyse, et d'évaluation), le cas échéant, les modalités d'échantillonnage fondées sur une analyse des risques. De même, le plan prévoit la fréquence du contrôle, la formalisation attendue, la communication des résultats du contrôle et des mesures correctives pouvant être mises en place et les modalités de conservations des pièces afférentes aux contrôles.</p>	<p>Les recommandations sont inutilement détaillées : elles doivent rappeler l'obligation d'appliquer aux procédures anticorruption les mêmes modalités d'audit interne. Les entreprises utilisent des référentiels tels que développés par l'IFACI ou l'Institute of International Auditors. Elles élaborent des chartes de l'audit interne. Il appartient aux entreprises de définir les indicateurs pertinents permettant de s'assurer de la mise en œuvre efficiente des 8 piliers de la loi Sapin II. Ce paragraphe n'apporte rien alors que les entreprises suivent les référentiels de Place qui dictent les procédures à mettre en œuvre.</p>
<p>283. Les manquements identifiés dans le cadre des contrôles de deuxième niveau font l'objet d'un rapport visé par le responsable de la fonction conformité dont une synthèse est communiquée à l'instance dirigeante et au service d'audit interne.</p>	<p>Les contrôles ne servent pas uniquement à identifier des manquements, ils peuvent permettre d'identifier des bonnes pratiques en vue de leur partage ! De plus, les échanges entre les services conduisent plutôt à ce que ce soit le service de l'audit interne qui en réfère au responsable de la fonction conformité et non l'inverse. Si le responsable de la conformité est consulté sur les points de contrôle, il n'est pas lui-même en charge de l'audit des contrôles.</p>
<p>284. La pertinence et l'efficacité des mesures et procédures composant le dispositif anticorruption sont régulièrement évaluées par des contrôles de troisième niveau. Ces audits internes visent à s'assurer que le dispositif de prévention et de détection de la corruption est conforme aux exigences de l'entreprise, efficacement mis en œuvre et tenu à jour. L'audit interne est également invité à s'assurer que les situations de risque identifiées par la cartographie des risques de corruption sont couvertes par des mesures de prévention efficaces.</p>	
<p>285. Les audits réalisés sont formalisés, documentés et conservés. Ils donnent lieu à la rédaction d'un rapport circonstancié et documenté relatant les éventuels manquements et détaillant les mesures correctives ainsi que les recommandations formulées. Ce rapport est communiqué à l'instance dirigeante.</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>2. Typologie de contrôles à déployer</p>	
<p>286. Pour chaque mesure et procédure visée à l'article 17 de la loi, des contrôles de premier, deuxième et troisième niveaux sont définis et mis en œuvre.</p>	<p>A titre de remarque générale, cette décomposition en trois niveaux de contrôle est bureaucratique, très éloignée d'une conformité qui se veut agile, totalement déconnectée de la réalité des entreprises et source de confusion.</p> <p>Par exemple sur la cartographie, on ne fait pas des contrôles mais des révisions, des mises à jour, notamment au vu des incidents qui permettent d'enrichir et d'adapter la cartographie des risques. En outre un exercice de cartographie est nécessairement pluridisciplinaire et nécessite d'impliquer les équipes juridiques, de la conformité, du contrôle interne, le directeur financier...Or comme il est indiqué que celui qui élabore ne peut être celui qui contrôle, cela impliquerait d'écarter les personnes qui sont les mieux à même de comprendre les processus et de les améliorer...</p>
<p>287. L'AFA recommande que ces contrôles portent notamment sur les éléments suivants :</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
288. <u>Cartographie des risques de corruption</u>	
<p>Contrôles de 1^{er} niveau :-</p> <p>Les contrôles liés à la cartographie des risques de corruption ne peuvent être réalisés qu'a posteriori, après son établissement et ses mises à jour. Aucun contrôle de premier niveau ne peut être réalisé dans ce cadre.</p>	Voir commentaires ci-dessus
<p>Contrôles de 2^e niveau :-</p> <p>Par ailleurs, le service en charge du pilotage du dispositif anticorruption, qui a participé à la mise en place de la cartographie des risques de corruption ou à ses mises à jour ne peut réaliser de contrôle de second niveau, sauf à être en situation de contrôler le travail qu'il a lui-même produit.</p>	
<p>Contrôles de 3^e niveau :-</p> <p>—Revue du périmètre de la cartographie des risques de corruption, de la méthodologie mise en œuvre, du déploiement des plans d'actions y afférents ;</p> <p>—Analyse des insuffisances constatées et des incidents survenus (pour éventuelle mise à jour) ;</p> <p>—Analyse de la gouvernance et de la correcte allocation des ressources.</p>	
Analyse du caractère systémique de la pertinence du dispositif	
<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des illustrations retenues dans le code de conduite au regard des risques identifiés dans la cartographie des risques de corruption ; - Analyse du ciblage et du contenu des formations au regard des risques identifiés dans la cartographie des risques de corruption ; - Analyse des incidents révélés au travers du dispositif d'alerte ou des contrôles comptables et leurs conséquences sur la mise à jour de la cartographie des risques de corruption ; - Analyse de l'adéquation du dispositif d'évaluation des tiers au regard des risques identifiés dans la cartographie des risques de corruption. 	Ces exemples sont utiles pour aider à améliorer la cartographie.

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
289. Code de conduite	
<p>Contrôles de 1^{er} niveau :</p> <p>–Validation a priori des opérations ou situations régies par les politiques ou procédures intégrées ou annexées au code de conduite (relatives notamment aux cadeaux et invitations).</p>	
<p>Contrôles de 2^e niveau :</p>	
<p>–Contrôle régulier de la correcte réalisation des contrôles de premier niveau ;</p> <p>–Contrôle par échantillonnage du respect des politiques ou procédures intégrées ou annexées au code de conduite. Par exemple : définition trimestrielle d'un échantillon de XX notes de frais sur la base d'une analyse des risques. Puis analyse de la cohérence du justificatif vis à vis de la déclaration, les noms des invités, le respect des seuils/des validations...</p> <p>–Revue du contenu du code au regard de la loi et de la cartographie et de l'intégration, pour les entités concernées, du code de conduite au sein de leur règlement intérieur ;</p> <p>–Vérification, à chaque mise à jour de la cartographie des risques de corruption, que les illustrations du code de conduite sont adaptées ;</p>	
<p>Contrôles de 3^e niveau :</p>	
<p>–Contrôle de la correcte réalisation et de l'efficacité des contrôles de premier et deuxième niveau ;</p> <p>–Analyse de la communication, de la diffusion et de l'accessibilité du code de conduite et des politiques/procédures intégrées ou annexées.</p>	
<p>Analyse du caractère systémique de la pertinence du dispositif</p>	
<p><i>Par exemple, une analyse critique du contenu (notamment les illustrations) du code de conduite au regard des scénarios risques identifiés dans la cartographie et de l'intégration du contenu du code de conduite dans la formation.</i></p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
290. Formation	
<p>Contrôles de 1^{er} niveau : —Vérification de la présence des collaborateurs concernés et des connaissances qu'ils ont acquises lors des formations.</p>	
<p>Contrôles de 2^e niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> —Contrôle régulier de la correcte réalisation des contrôles de premier niveau ; —Vérification de la cohérence entre les publics ciblés dans la formation, le contenu de la formation et les risques auxquels ils peuvent être exposés tels qu'identifiés dans la cartographie des risques de corruption ; —Revue de la participation des collaborateurs concernés et des éventuelles sanctions en cas de non-suivi de la formation. 	
<p>Contrôles de 3^e niveau :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> —Contrôle de la correcte réalisation et de l'efficacité des contrôles de premier et deuxième niveau ; —Analyse de la gouvernance et de la correcte allocation des ressources. Par exemple, analyse des modalités (présentiel/en ligne...) et du contenu de la formation destinée aux cadres et personnels les plus exposés au regard des risques qui leur sont propres. 	
<p>Analyse du caractère systémique de la pertinence du dispositif</p>	
<p><i>Par exemple, analyse du ciblage et du contenu de la formation destinée aux cadres et personnels les plus exposés au regard des risques identifiés dans la cartographie.</i></p> <p><i>S'assurer que les références au code de conduite et au dispositif d'alerte sont claires.</i></p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
291. Évaluation des tiers	
Contrôles de 1^{er} niveau :	
<p>–Contrôle a priori de l'application de la/les procédure(s) d'évaluation des tiers.</p> <p>Par exemple, vérifier en amont de l'entrée en relation avec un nouveau fournisseur :</p> <p>–que l'ensemble des documents prévus par la procédure (ex. : liste des bénéficiaires effectifs, réponses à un éventuel questionnaire...) ont été collectés ;</p> <p>–que les recherches nécessaires ont été effectuées (sources ouvertes, bases de données...);</p> <p>–que l'évaluation est conforme aux éléments analysés ;</p> <p>–que la décision d'entrer ou de refus d'entrer en relation a été correctement formalisée.</p>	
Contrôles de 2^e niveau :	
<p>–Contrôle régulier de la correcte réalisation des contrôles de premier niveau, sur la base d'un échantillonnage représentatif de dossiers ;</p> <p>–Vérification de la mise en place des mesures de vigilance et de leur suivi effectif ;</p> <p>–Vérification de la mise à jour des dossiers (renouvellement périodique de l'évaluation ou à la suite d'un signalement) ;</p> <p>–Contrôle de la pertinence des mesures de vigilance déployées.</p>	
Contrôles de 3^e niveau :	
<p>–Contrôle de la correcte réalisation et de l'efficacité des contrôles de premier et deuxième niveau.</p>	
Analyse du caractère systémique de la pertinence du dispositif	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p><i>Par exemple, contrôle de l'adéquation du dispositif d'évaluation des tiers avec les risques identifiés dans la cartographie.</i></p> <p><i>S'assurer de la mise à jour des dispositifs de contrôles comptables au regard des risques identifiés à l'occasion des évaluations de tiers.</i></p>	
<p>292. Alerte interne</p>	
<p>Contrôles de 1^{er} niveau :</p>	
<p>—Contrôle du déploiement et de la correcte application de la procédure d'alerte.</p> <p><i>Par exemple, contrôle de l'accessibilité des canaux, et communication large sur le dispositif d'alerte, accusé de réception, analyse de recevabilité de l'alerte, identification des rôles et responsabilités au sein de l'équipe en charge de l'investigation, clôture de l'investigation, information de clôture, sanctions et plans d'actions, respect de la confidentialité et de l'anonymat, suivi des mesures de protection...</i></p>	
<p>Contrôles de 2^e niveau :</p> <p>—Contrôle régulier de la correcte réalisation des contrôles de premier niveau, sur la base d'un échantillonnage représentatif de dossiers.</p>	
<p>Contrôles de 3^e niveau :</p>	
<p>—Contrôle de la correcte réalisation et de l'efficacité des contrôles de premier et deuxième niveau;</p> <p>—Analyse qualitative et quantitative des signalements reçus sur la période (Quels canaux utilisés ? Des signalements sont-ils remontés par d'autres canaux non identifiés ? Quels sujets visés ? ...)</p> <p>—Contrôle de la pertinence des réponses apportées aux signalements reçus.</p>	
<p>Analyse de la pertinence du dispositif</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>Par exemple, prise en compte <i>des retours d'expérience issus</i> des signalements dans la mise à jour de la cartographie, du dispositif d'évaluation des tiers ou des contrôles comptables.</p> <p>Contrôle de l'existence d'une formation/information des collaborateurs sur le dispositif d'alerte et d'une formation spécifique pour les personnes en charge de leur traitement.</p>	
<p>293. Contrôles comptables</p>	
<p>Contrôles de 1^{er} niveau :</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - contrôle automatisé de certaines opérations ; - contrôle des habilitations ; - règle « des quatre yeux » : revue par un collaborateur différent de celui en charge de passer l'opération ; - contrôle de la correcte application des contrôles comptables anticorruption <i>avant réalisation de l'opération</i> 	
<p>Contrôles de 2^e niveau</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle régulier de la correcte réalisation des contrôles comptables anticorruption après réalisation de l'opération sur la base d'un échantillonnage représentatif de dossiers 	
<p>Contrôles de 3^e niveau</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de la correcte réalisation et de l'efficacité des contrôles comptables de premier et deuxième niveaux ; - Analyse de la réalisation des contrôles comptables et de la correcte allocation des ressources ; - Analyse de la pertinence des contrôles comptables au regard des risques identifiés par la cartographie des risques de corruption. 	
<p>Analyse <i>du caractère systémique de la pertinence</i> du dispositif</p>	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<i>Par exemple, analyse critique des procédures de contrôles comptables en place au regard des mises à jour de la cartographie des risques de corruption</i>	
294. Régime disciplinaire	
<p>Contrôles de 1^{er} niveau : Le contrôle de la conformité du régime disciplinaire ne peut être effectué qu'a posteriori, une fois les sanctions prononcées.</p>	
<p>Contrôles de 2^e niveau –Contrôle, pour chaque incident, de la prise de sanction ; –Vérification de l'adéquation entre l'incident et la sanction.</p>	
<p>Contrôles de 3^e niveau</p>	
<p>–Contrôle de la correcte réalisation et de l'efficacité des contrôles de deuxième niveau.</p>	
Analyse du caractère systémique de la pertinence du dispositif.	
<i>Par exemple, analyse des sanctions mises en œuvre et de la nécessité de renforcer la communication de l'instance dirigeante ou les formations sur telle ou telle mesure composant le dispositif anticorruption.</i>	
295. Si l'entreprise a déployé au sein de son dispositif anticorruption d'autres mesures et procédures en complément des celles visées par l'article 17 de la loi, l'AFA recommande que ces mesures et procédures fassent également l'objet de contrôles à travers le dispositif de contrôle et d'évaluation internes mis en place.	
296. Les contrôles de premier niveau sont formalisés et documentés.	

PROJETS DE RECOMMANDATIONS ¹	OBSERVATIONS de l'AFEP de l'AMRAE du CDSE et de Middenext
<p>297. — Les contrôles de deuxième niveau font l'objet d'un plan de contrôle formalisé décrivant notamment le périmètre des contrôles, les rôles et responsabilités, la fréquence, les modalités d'échantillonnage, la formalisation attendue, le suivi des anomalies et les plans d'actions associés.</p>	
<p>298. — Les contrôles de troisième niveau font l'objet d'un programme d'audit formalisé décrivant notamment le périmètre des contrôles, les modalités d'échantillonnage, la formalisation attendue, le suivi des anomalies et les plans d'actions associés.</p>	
<p>3. Gestion des insuffisances constatées et suivi des recommandations</p>	
<p>299. Les manquements liés à la mise en œuvre des procédures - et potentiellement signalés par les contrôles et audits - sont analysés afin d'en identifier l'origine et d'y remédier.</p>	
<p>300. Ces manquements peuvent conduire l'instance dirigeante à décider la mise en œuvre de sanctions disciplinaires (adaptées et proportionnées) à l'encontre de leurs auteurs.</p>	<p>Il a été indiqué tout au long de ces recommandations que l'instance dirigeante ne met pas directement en œuvre les sanctions. Plutôt que de ne viser que les manquements, il pourrait être donné à l'instance dirigeante la mission de promouvoir les bonnes pratiques, de valoriser l'exercice de conformité et de contrôle interne en diffusant dans l'entreprise des messages positifs.</p>