



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

PROJET DE FICHES PRATIQUES

La mise en oeuvre d'un dispositif d'évaluation des tiers au regard du risque de corruption au sein des entreprises

CONSULTATION PUBLIQUE
JUILLET 2025

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION.....	3
FICHE PRATIQUE N°1 : DÉFINITION DU CADRE.....	6
FICHE PRATIQUE N°2 : RECENSEMENT DES TIERS	14
FICHE PRATIQUE N°3 : CONCEPTION DE GROUPES DE TIERS	19
FICHE PRATIQUE N° 4 : GESTION DU STOCK DES TIERS.....	28
FICHE PRATIQUE N°5 : ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES TIERS.....	31
FICHE PRATIQUE N°6 : SUITES À DONNER, MESURES DE REMÉDIATION ET MISES À JOUR...	49
FICHE PRATIQUE N°7 : SUIVI ET CONTRÔLE AU QUOTIDIEN	58
FICHE PRATIQUE N°8 : FOCUS SUR CERTAINES CATÉGORIES DE TIERS	67
ANNEXE....	79

INTRODUCTION

1. Au cours de son existence, une entreprise interagit avec une multitude d'acteurs extérieurs, qualifiés de « tiers », pour se développer et répondre à ses besoins. Ces tiers ont une influence directe sur les activités de l'entreprise. Ils peuvent ainsi engager sa responsabilité en cas de pratiques contraires à la probité. Outre le fait qu'elles constituent la plupart du temps des infractions pénales (corruption, trafic d'influence, blanchiment etc.), ces pratiques peuvent avoir des conséquences significatives pour l'entreprise, d'ordre juridique, financier ou réputationnel. Par exemple, si une entreprise verse des pots-de-vin, via un tiers, pour remporter un appel d'offres, elle peut être poursuivie pour corruption, condamnée à une lourde amende, exclue de la participation à des marchés publics et subir une atteinte majeure à sa réputation auprès de ses partenaires, clients et investisseurs.
2. Un examen rigoureux des tiers est donc primordial. L'objectif est de maîtriser le risque né de cette relation en permettant à l'entreprise de connaître au mieux ses tiers et d'évaluer leur niveau de risque en matière d'atteinte à la probité, afin de lui permettre de décider (i) d'entrer en relation avec ce tiers, (ii) de poursuivre une relation, avec des mesures de prévention ou de remédiation appropriées, ou (iii) d'y mettre fin.
3. C'est la raison pour laquelle l'évaluation des tiers figure parmi les huit mesures et procédures mentionnées à l'[article 17](#) 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](#), appelée « loi Sapin II ». Les présidents, directeurs généraux et gérants des sociétés employant au moins cinq cents salariés, dont la société mère a son siège social en France et dont le chiffre d'affaires est supérieur à cent millions d'euros, ont ainsi l'obligation de déployer : « *des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques* ».
4. Dans ses recommandations, l'Agence française anticorruption (AFA) suggère aux entreprises d'élargir le champ considéré et de prendre en compte l'ensemble des tiers avec lesquels elles sont ou souhaitent entrer en relation, qu'il s'agisse, par exemple, des bénéficiaires d'actions de parrainage ou de mécénat, des partenaires de projets stratégiques ou d'investissement, etc.
5. Il ne s'agit pas pour l'entreprise d'évaluer systématiquement tous ses tiers, mais de les identifier afin de pouvoir adopter par la suite une approche fondée sur les risques spécifiques à chacun d'eux, et prendre, le cas échéant, des mesures de remédiations adaptées.
6. Pour simplifier la lecture, le terme « *dispositif d'évaluation des tiers* » sera utilisé tout au long de ce document pour désigner l'ensemble des processus d'évaluation des tiers avec lesquels l'entreprise est en relation ou envisage de le devenir, au regard du risque d'atteinte à la probité.

7. Pour être efficace, ce dispositif doit couvrir tous les risques de corruption et de trafic d'influence auxquels l'entreprise peut être exposée :

- corruption privée active¹ ;
- corruption privée passive² ;
- corruption publique active³
- corruption publique passive⁴ ;
- trafic d'influence actif⁵ et passif.⁶

8. De la même manière, il peut utilement prendre en compte les autres atteintes à la probité prévues par le Code pénal (concussion, prise illégale d'intérêts, pantouflage, favoritisme, détournement de fonds publics)⁷ pour lesquelles les entreprises peuvent également être condamnées pour complicité, recel et blanchiment. Par simplification, le terme générique « atteinte à la probité » sera employé dans l'ensemble des fiches pratiques pour couvrir ces différents délits.

9. Ce dispositif d'évaluation des tiers doit également être adapté à l'environnement et au profil de risque de l'entreprise qui dépend notamment de sa taille, de son organisation, de son secteur d'activité et de ses implantations géographiques. Par ailleurs, il doit être intégré dans la gouvernance de l'entreprise et doit s'inscrire pleinement dans l'ensemble de ses activités.

10. Consciente des enjeux que peut représenter le dispositif d'évaluation des tiers, et désireuse de répondre aux difficultés exprimées dans sa mise en œuvre, l'AFA a souhaité élaborer une série de fiches pratiques, qui en retracent les différentes étapes, pour accompagner au plus près les entreprises dans cette démarche.

11. Ces fiches ne revêtent pas de caractère obligatoire, mais s'intègrent aux outils d'accompagnement élaborés par l'AFA à destination des acteurs économiques. L'entreprise reste libre de choisir la méthode qu'elle juge la plus pertinente pour définir son dispositif d'évaluation des tiers au regard du risque de corruption qu'elle a identifié, à condition de pouvoir en justifier son efficacité. L'enjeu ultime reste de prévenir les atteintes à la probité dans les environnements dans lesquels évoluent les entreprises.

12. A cet égard, ce guide vise un public plus large que celui des entreprises visées à l'article 17 de la loi « Sapin II » dans une démarche générale de maîtrise des risques de corruption. Non seulement les entreprises de moins de 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires sont encouragées à s'y référer, mais également les

¹ Code pénal français, [article 445-1](#)

² Code pénal français, [article 445-2](#)

³ Code pénal français, [article 433-1](#)

⁴ Code pénal français, [article 432-11](#)

⁵ Code pénal français, [article 433-1](#)

⁶ Code pénal français, [article 432-11](#)

⁷ Concussion (Code pénal français, [article 432-10](#)), prise illégale d'intérêts (Code pénal français, [article 432-12](#)), pantouflage (Code pénal français, [article 432-13](#)), le détournement ou la soustraction de fonds ou de biens public (Code pénal français, [article 432-15](#)) et le favoritisme dans le cadre de l'attribution des marchés publics et des contrats de concession (Code pénal français, [article 432-14](#)).

procédures décrites peuvent être appliquées à d'autres tiers que ceux strictement prévus par la loi.

13. Soumis à consultation publique sur le site internet de l'AFA, l'ensemble des fiches pratiques résulte d'analyses approfondies basées sur :

- les pratiques observées lors des contrôles effectués par l'AFA auprès des entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin II ;
- les retours d'expérience d'entreprises de toutes tailles recueillis lors des missions de conseil de l'AFA ;
- ainsi que l'enquête sur l'évaluation des tiers, diffusée par les fédérations et associations professionnelles, dont les résultats ont été publiés en avril 2024.

14. Au travers d'exemples et de bonnes pratiques, ces fiches constituent un complément, à portée indicative, à la méthodologie relative à l'évaluation des tiers exposée dans les [recommandations](#) de l'AFA publiées au JORF le 12 janvier 2021. Elles n'ont pas d'autre valeur que celle d'explicitations pratiques, ne prétendent pas à l'exhaustivité, et ne visent qu'à illustrer la mise en œuvre opérationnelle de cette méthodologie.

A l'attention des lecteurs : la section du document en page 74 sur l'archivage et la conservation des données fera l'objet d'une consultation auprès de la CNIL. Cette section sera précisée dans la version finale du document.

N°1

Définition du cadre

Chapeau n° 1 : Pour prévenir les risques d'atteinte à la probité auxquels les tiers de l'entreprise exposent cette dernière, le dispositif d'évaluation des tiers doit reposer sur un cadre structuré. Ce dernier a vocation à préciser notamment les objectifs, les rôles et responsabilités des acteurs concernés, ainsi que les éventuels recours à des prestataires externes. L'ensemble doit être formalisé dans une procédure et communiqué à l'ensemble des salariés pour que ceux-ci s'en emparent.

1. Les rôles et responsabilités dans le dispositif d'évaluation des tiers

15. Pour être efficace, le dispositif d'évaluation des tiers suppose d'impliquer **tout le personnel en relation avec des tiers**, comme les équipes en charge des achats, des activités commerciales ou encore des opérations de mécénat et parrainage, ainsi que **les fonctions** en charge de la mise en œuvre, du suivi opérationnel et du contrôle du dispositif d'évaluation des tiers, telles que la conformité, les risques, le contrôle interne, l'audit, le juridique et la finance⁸ (ci-après « fonctions support » dans le reste du document).

16. L'entreprise doit mettre en place une organisation **transverse** et **coordonnée**, en définissant et formalisant les **rôles** et **responsabilités** de chacun pour garantir que les tâches soient correctement réalisées.

Bonne pratique n°1



L'entreprise peut recourir à un **outil de gestion** des tâches permettant d'identifier les fonctions impliquées dans le dispositif d'évaluation des tiers et de distinguer clairement leurs responsabilités.

- **L'instance dirigeante :**

17. **L'instance dirigeante⁹ est responsable de la mise en œuvre de la mesure d'évaluation des tiers prévue au 4° à l'article 17, II° de loi Sapin II¹⁰ et sera la seule responsable devant la Commission des sanctions de l'AFA** en cas de manquements constatés sur son existence et efficacité.

⁸ Cette liste n'est pas exhaustive.

⁹ Les présidents, les directeurs généraux et les gérants de sociétés ou d'établissements publics à caractère industriel et commercial, les membres du directoire des sociétés anonymes régies par l'[article L. 225-57](#) du code de commerce.

¹⁰ Les présidents, directeurs généraux et gérants des sociétés assujettis au I de l'article 17 de la loi Sapin II doivent mettre en œuvre « des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires au regard de la cartographie des risques ».

18. A ce titre, elle doit promouvoir et superviser la mise en place d'un ou plusieurs dispositifs d'évaluation des tiers dans l'ensemble des sociétés contrôlées et filiales du groupe, et elle peut :

- désigner un responsable chargé de la définition, du déploiement et du suivi du dispositif et lui fournir les moyens humains, financiers et techniques suffisants¹¹ pour assurer l'accomplissement de ces missions ;
- valider formellement la procédure d'évaluation des tiers. Par exemple, l'approbation de la procédure peut être formalisée par un vote, une signature des dirigeants, un compte-rendu de réunion, etc. ;
- vérifier, périodiquement, au moyen d'indicateurs et de rapports de contrôles et d'audits, que la procédure est pertinente, déployée sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise, efficace et à jour ;
- décider à son niveau des suites à donner aux cas les plus risqués que lui communiquent les services concernés. Dans un grand groupe de sociétés, l'instance dirigeante peut déléguer cette prérogative. Une telle délégation doit être formalisée et ne peut avoir pour effet d'exonérer la responsabilité de l'instance dirigeante.

- **Le responsable chargé du déploiement et suivi du dispositif d'évaluation des tiers :**

19. Le pilotage opérationnel du déploiement, de la mise en œuvre et de l'actualisation du dispositif d'évaluation des tiers peut ainsi être délégué à **un directeur conformité ou toute autre fonction dans l'entreprise.**

20. En tout état de cause, il est important que la personne en charge du déploiement du dispositif d'évaluation des tiers dispose des compétences requises en matière de réglementation, gestion des risques, contrôle et audit interne, notamment de la capacité à exercer une fonction transverse impliquant une coordination avec d'autres fonctions au sein de l'entreprise et d'une connaissance des réglementations liées à la conformité anticorruption, ainsi que des activités de l'entreprise. Elle doit en outre être en mesure de mobiliser les autres services impliqués dans la procédure d'évaluation des tiers, ainsi que d'avoir une relation directe avec l'instance dirigeante.

21. Le responsable chargé du déploiement et suivi du dispositif d'évaluation des tiers peut se voir confier les missions suivantes¹² :

- participer à la définition et la conception du dispositif d'évaluation des tiers (procédure, méthode d'évaluation, choix de l'outil, etc.) ;
- coordonner le déploiement, le suivi et le contrôle du dispositif d'évaluation des tiers ;

¹¹ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §102, p. 15.

¹² Cette liste n'est pas exhaustive.

- créer et animer un réseau conformité anticorruption en cas d'organisation décentralisée au sein d'un groupe de sociétés en vue de consolider les informations relatives au dispositif et de diffuser tous les éléments méthodologiques utiles, etc. ;
- assurer des actions de sensibilisation et/ou de formation, notamment auprès des fonctions concernées par le déploiement, le suivi, le contrôle du dispositif d'évaluation des tiers (par exemple les comptables, contrôleurs et auditeurs internes) ;
- apporter son appui au personnel exerçant des fonctions opérationnelles dans les évaluations et donner son appréciation dans les cas les plus risqués ;
- s'assurer que des mesures de remédiation soient définies et mises en œuvre en lien avec les services concernés de l'entreprise (juridique, comptable, etc.) ;
- réaliser les contrôles de deuxième niveau sur le dispositif d'évaluation des tiers (le cas échéant) ;
- communiquer à l'instance dirigeante :
 - les cas les plus risqués pour prise de décision ;
 - des indicateurs de suivi du dispositif.¹³

Bonne pratique n°3



Afin de s'assurer du bon déploiement, suivi et contrôle du dispositif d'évaluation des tiers, **un comité**, représenté par plusieurs fonctions, **peut être créé au sein de l'entreprise**. Par exemple, ce comité peut être composé de l'instance dirigeante, du directeur conformité anticorruption et des directeurs-rices du contrôle interne, de l'audit interne, financières (la comptabilité), de la gestion des risques, commerciale et des achats, de la communication et marketing (notamment pour les opérations de parrainage et mécénat), des relations publiques (si existant).

Le comité peut se réunir fréquemment afin de prendre connaissance **des résultats des évaluations des tiers les plus risqués** et **décider des suites à donner**. Il peut également **suivre le déploiement du dispositif d'évaluation des tiers** par le biais d'indicateurs et **définir des mesures correctives pour l'améliorer**. L'instance dirigeante veille à ce que l'avis du directeur conformité anticorruption soit entendu sur l'ensemble de ces points.

- **Le personnel exerçant des fonctions opérationnelles :**

22. Le personnel exerçant des fonctions opérationnelles a **un rôle essentiel à jouer dans le dispositif d'évaluation des tiers**. En effet, du fait de leur contact au quotidien avec les tiers de l'entreprise, ces salariés détiennent des informations sur le tiers et sur la nature de la prestation.

¹³ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §248, p. 33.

23. Ils sont ainsi les mieux placés pour identifier les risques inhérents aux tiers et nourrir la cartographie des risques de corruption.

24. En outre, en matière d'évaluation des tiers, l'AFA encourage les entreprises à mettre à profit la connaissance qu'a développé le personnel exerçant des fonctions opérationnelles de son secteur d'activité et des risques associés. A cet égard, le personnel exerçant des fonctions opérationnel peut être impliqué de contribuer à **différents ateliers relatifs** au recensement des tiers dans l'entreprise¹⁴, à la **conception des groupes de tiers homogènes**¹⁵ ou encore à **réaliser des évaluations** selon les modalités définies dans la procédure relative à l'évaluation des tiers anticorruption de l'entreprise¹⁶.

2. La formalisation d'une procédure dédiée au processus d'évaluation des tiers

25. Comme précisé dans les recommandations de l'AFA, la mise en œuvre opérationnelle du dispositif d'évaluation des tiers doit être **formalisée** dans une **procédure**¹⁷, qui peut inclure :

- les objectifs ;
- les rôles et responsabilités de chacun dans 'application de la procédure ;
- les modalités d'identification et de la classification des tiers ;
- les vérifications à effectuer selon la catégorisation des tiers dans le cadre de l'évaluation individuelles (par exemple, l'identification des bénéficiaires effectifs en remontant la chaîne actionnariale pour les tiers présentant un niveau de risque élevé) ;
- les suites à donner selon les résultats de l'évaluation individuelle (par exemple, approuver le renouvellement d'une relation avec un tiers à risque, en y associant des mesures de remédiation renforcées) ;
- la fréquence de ses mises à jour ;
- les contrôles et audits à réaliser ;
- les outils et solutions numériques utilisés ;
- les règles d'archivage et de protection des données.

26. En tout état de cause, la procédure est **régulièrement mise à jour** afin de tenir compte des évolutions de l'entreprise et de son environnement.

27. **Dans un groupe de sociétés**, il est utile que la société mère, en lien avec les sociétés et les filiales du groupe, veille à une déclinaison cohérente de la procédure au sein du groupe.

¹⁴ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°2 sur le recensement des tiers.

¹⁵ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°3 sur la conception de groupes de tiers.

¹⁶ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°5 sur l'évaluation individuelle.

¹⁷ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §214, p. 29.

28. Pour ce faire, une ou plusieurs procédures peuvent être déployées au niveau du groupe afin de prendre en compte les réglementations et spécificités locales.

29. En tout état de cause, il est important que l'équipe de la conformité de la société mère ait une vision consolidée du dispositif d'évaluation des tiers au niveau de l'ensemble des sociétés et des filiales du groupe. Cela peut, par exemple, se matérialiser par l'enregistrement, par la société mère, de toutes les procédures des sociétés et filiales du groupe sur un réseau partagé, ainsi que par l'analyse des spécificités locales pouvant justifier des exceptions à la procédure du groupe.

Bonne pratique n°4



La procédure doit être **diffusée** auprès des membres du personnel, en mettant en avant les **principaux points à retenir** et en **illustrant le processus de manière pédagogique**, par exemple en intégrant un logigramme de décision précisant les rôles et responsabilités, afin de faciliter la compréhension des enjeux et la prise de décision.

30. La formation, un outil essentiel

Un volet spécifique sur la procédure d'évaluation des tiers pourrait être inclus dans la formation obligatoire des personnels les plus exposés aux risques d'atteinte à la probité, comme le dispose le 6° du II de l'article 17 de la loi Sapin II.

De plus, les salariés impliqués dans le dispositif d'évaluation des tiers peuvent suivre une formation spécifique relative à cette procédure afin de leur permettre de bien comprendre les enjeux et les modalités de la procédure d'évaluation des tiers de l'entreprise, et ainsi de réaliser leurs missions avec l'expertise et les compétences requises.

La formation peut se fonder sur des cas pratiques adaptés aux différents profils des participants (acheteurs, commerciaux, etc.) et aborder des thématiques ciblées selon leurs rôles respectifs (sélection d'un fournisseur stratégique, opérations de parrainage, etc.).

Il est essentiel de former les nouveaux arrivants dès leur prise de poste et de veiller à une mise à jour régulière de cette formation.

3. Le recours à l'externalisation et/ou à des solutions numériques

31. Le **choix d'externaliser** tout ou partie du dispositif d'évaluation des tiers auprès d'un prestataire externe et/ou **de recourir à une ou plusieurs solutions numériques** (incluant des bases de données et des logiciels d'intelligence artificielle), pour réaliser tout ou partie des évaluations des tiers, **est laissé à l'appréciation de l'entreprise**. En tout état de cause, celle-ci **demeure seule responsable de la qualité** et de la **pertinence** des évaluations des tiers au regard de l'article 17 de la loi Sapin II.

32. Permettant d'automatiser le traitement d'un large volume de données, les solutions numériques et logiciels d'intelligence artificielle peuvent s'avérer utiles dans les entreprises qui ont recours à des milliers de tiers afin de **faciliter la mise en œuvre** du dispositif d'évaluation des tiers et **pallier le manque de ressources humaines**.

33. En outre, cela peut être pertinent lorsque le stock de tiers à évaluer est important ou lorsqu'une expertise spécifique (intelligence économique, par exemple) est nécessaire sur certains tiers à risque par exemple.

34. Toutefois, **les solutions numériques ne peuvent pas se substituer à l'intelligence humaine**. Lorsqu'elles sont utilisées, elles doivent être accompagnées d'une analyse humaine et de recherches complémentaires notamment pour les tiers risqués.

35. De plus, les **paramètres de ces outils** doivent être définis par l'entreprise elle-même et respecter la législation en vigueur, notamment le Règlement général sur la protection des données (RGPD)¹⁸ dans l'Union européenne et la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978, dite « Informatique et libertés »¹⁹ en France.

36. La ou les solutions numériques utilisées par l'entreprise doivent être **sécurisées** et à **jour**.

Bonne pratique n°5



Il existe des plateformes collaboratives sectorielles, conçues pour aider les entreprises dans leur dispositif d'évaluation des tiers. Elles offrent des solutions permettant de **mutualiser la recherche d'informations** sur les tiers et de simplifier les démarches administratives en centralisant et en partageant les données nécessaires.

¹⁸ [Règlement \(UE\) 2016/679 du Parlement et du Conseil du 27 avril 2016 relatif la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.](#)

¹⁹ [Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.](#)

N°2

Recensement des tiers

Recensement
des tiers

Chapeau n°2 : L'article 17 de la loi Sapin II oblige les entreprises assujetties à évaluer leurs clients, leurs intermédiaires et leurs fournisseurs de premier rang. L'AFA recommande d'inclure également d'autres catégories de tiers, dès lors que ces dernières pourraient les exposer à un risque d'atteinte à la probité (par exemple, les cibles d'acquisition, les bénéficiaires d'opérations de parrainage et mécénat, etc.). Dans ce contexte, et préalablement à l'évaluation, il est utile pour l'entreprise de recenser ses tiers. Cette étape consiste à identifier et dresser un inventaire de l'ensemble des tiers avec qui elle est ou souhaite être en relation en s'appuyant sur les outils et moyens de collecte internes disponibles.

1. Qui sont les tiers ?

37. Les tiers désignent toute personne extérieure à l'entreprise avec qui elle est ou souhaite être en relation. Il peut s'agir d'entreprises, de particuliers, d'associations, d'administrations, de collectivités publiques locales, etc.

38. L'énumération des catégories ci-dessous n'est pas exhaustive et doit être appréciée par les entreprises au regard de leur environnement de tiers et des spécificités de leur secteur d'activité²⁰.

Les clients :

- Clients directs : entreprises, consommateurs, etc. ;
- Clients indirects : utilisateurs finaux (particuliers, institutionnels, etc.) ;
- Distributeurs²¹ : centrales d'achat, grossistes, importateurs, exportateurs, distributeurs de biens ou services, etc.

Les fournisseurs de premier rang²² :

- Fournisseurs de biens tels que les : équipement, composants, énergie, matières premières, produits chimiques, commerce de détail, etc. ;
- Fournisseurs de services : avocats, comptables, consultants, commissaires aux comptes, conseillers fiscaux, auditeurs, experts, prestataires informatiques, transporteurs, agences de recouvrement, agences de communication, acteurs délivrant des certifications, organismes en charge des études d'impact, bureaux de contrôle, maîtres d'œuvre, maître d'ouvrage, agences de sécurité, agences de voyage, institutions financières, etc. ;

²⁰ En cas de contrôle, l'AFA n'est pas tenue par les appellations internes à l'entreprise.

²¹ En fonction du secteur d'activité, les distributeurs peuvent avoir la qualité de client, comme d'intermédiaire ou de fournisseur ou encore de sous-traitant.

²² Les fournisseurs de premier rang sont définis comme les fournisseurs avec qui l'entreprise a une relation contractuelle directe.

Les intermédiaires (voir la section 2 de la fiche pratique n°8 sur les intermédiaires) :

- Intermédiaires commerciaux : apporteurs d'affaires, distributeurs de biens ou services, courtiers, représentants de commerce, intermédiaires du tiers avec qui l'entreprise a une relation commerciale, concessionnaires, presses et médias, visiteurs médicaux, etc. ;
- Intermédiaires non commerciaux : transitaires en douane, avocats, facilitateurs, groupes de pressions et représentants d'intérêts²³, etc.

Les tiers impliqués dans le processus de ressources humaines :

- Candidats.

Les tiers partenaires d'opérations stratégiques :

- Entreprises partenaires dans le cadre de consortiums ;
- Entreprise partenaires dans le cadre d'opérations de fusions-acquisitions²⁴ ;
- Etc.

Les tiers impliqués dans le financement de l'entreprise :

- Banques, établissements financiers et sociétés de crédit-bail²⁵ ;
- Organismes publics et parapublics octroyant des subventions, aides, garanties (par exemple, Bpifrance, Agence régionale de développement et d'innovation, Ademe, etc.) ;
- Etc.

Les tiers intervenant dans l'environnement de l'entreprise :

- Syndicats ;
- Fédérations et associations professionnelles ;
- Autorités de régulation et de supervision ;
- Etc.

Autres :

- Bénéficiaires d'action de parrainage et mécénat (associations, organisations caritatives, fondations, organisations non-gouvernementales, etc.)²⁶ ;
- Instituts de recherche, universités, écoles et centres de formation (par exemple, CNRS ou CEA en cas de recherche partenariale, etc.) ;

²³ Les lobbyistes sont désignés comme des représentants d'intérêts auprès de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP) en France.

²⁴ Pour plus d'informations, voir le guide de l'AFA sur [les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions](#).

²⁵ Une société de crédit-bail est un établissement financier qui met à disposition un bien immobilier à usage professionnel ou commercial à une entreprise (le crédit-preneur), Service-public.fr, [Crédit-bail immobilier](#).

²⁶ Pour plus d'informations, voir le guide de l'AFA « [sécuriser les opérations de parrainage et de mécénat des entreprises](#) ».

- Influenceurs²⁷ ;
- Etc.

Point d'attention n°1

Certains tiers peuvent opérer pour l'entreprise sous plusieurs rôles, comme un tiers qui est à la fois fournisseur d'une banque et client de cette même banque ou encore un avocat qui est fournisseur et intermédiaire d'une même société. A cet égard, un même tiers peut ressortir à plusieurs des catégories listées ci-dessus comme les **avocats** qui peuvent intervenir à double titre : comme fournisseurs de services en réalisant, par exemple, des notes d'analyse juridique, mais aussi comme intermédiaires en facilitant la mise en relation de l'entreprise avec des tiers.

Bonne pratique n°6 **Logique pour nommer des tiers au sein de ses différentes sociétés d'un groupe**, notamment lorsque ses filiales sont à l'étranger et n'ont pas recours à la même langue. Il peut être utile d'élaborer un glossaire de typologies des tiers en français, en anglais et dans la langue locale afin de faciliter le travail d'identification et d'évaluation des tiers par les fonctions concernées. Ce glossaire pourra notamment être intégré dans les logiciels d'évaluation des tiers afin de garantir une catégorisation correcte des tiers.

2. Quelles sont les sources de recensement dans l'entreprise ?

39. L'entreprise peut s'appuyer sur des bases de données existantes en interne pour recenser de manière exhaustive **l'ensemble des tiers avec lesquels elle est en relation ou envisage d'entrer en relation, y compris celles constituées à d'autres fins que de conformité.**

Exemples de bases de données qui peuvent exister dans l'entreprise²⁸ :

40. Exemples de bases de données à des fins d'ordre « métier » :

- outils de gestion de la direction des achats ;
- cartographie des fournisseurs et des sous-traitants, si elle existe ;
- outils de relation clientèle ;
- outils juridiques (par exemple une base de données des contrats) ;
- registre de recensement des intermédiaires ;
- outils comptables (par exemple un système d'information comptable²⁹) et documents comptables (fichiers des écritures comptables, liasses fiscales etc.) ;

²⁷ L'influenceur désigne toute personne physique ou morale qui, à titre onéreux, mobilise sa notoriété auprès de son audience pour communiquer au public, par voie électronique des contenus faisant la promotion, directement ou indirectement, de biens, services ou causes quelconques, [Guide de bonne conduite sur les influenceurs](#), Ministère de l'économie, 2023.

²⁸ Cette liste n'est pas exhaustive.

²⁹ Pour les nouveaux tiers, les entreprises assujetties veilleront à ne pas s'appuyer sur les écritures comptables puisque ces derniers doivent être évalués préalablement à l'entrée en relation contractuelle.

- autres outils de gestion (par exemple un outil de planification des ressources d'entreprise) ;
- historique des acquisitions ;
- document d'enregistrement universel.

41. Exemples de bases de données constituées à des fins de conformité, de contrôle interne ou de l'audit :

- entretiens de la cartographie des risques ;
- scénarios de la cartographie des risques ;
- lignes d'alertes ;
- registre des cadeaux et invitations ;
- registre des conflits d'intérêts ;
- registre des actions de représentation ;
- registre des actions de mécénat, des dons et des partenariats ;
- rapports de contrôle interne et de contrôles comptables ;
- rapports d'audit interne.

Bonnes pratiques n°7

- Les entreprises peuvent être en relation avec des tiers **sans qu'il existe de lien contractuel**. Ces tiers n'apparaîtront peut-être pas dans les bases de données internes de l'entreprise. Afin que ces tiers soient recensés, l'entreprise doit se référer à sa **cartographie des risques** où ces tiers ont été préalablement identifiés dans des **scénarios de risque d'atteinte à la probité**. Ces tiers sont par exemple des acteurs publics ou privés délivrant des autorisations ou des titres, des acteurs publics ayant des fonctions de tutelle sur les opérateurs, qui conduisent à attribuer des aides et subventions, dont les fonds européens, d'inspection et de contrôle d'acteurs économiques ou publics, etc.) ou encore des syndicats.
- Ne figurant pas toujours dans une base de données dédiée, **les intermédiaires sont parfois difficiles à recenser**. Ils peuvent être enregistrés sous des typologies différentes (les fournisseurs par exemple) dans plusieurs bases de données ou ne pas être enregistrés du tout. Lorsqu'il s'agit d'un groupe de sociétés, **l'entreprise peut prévoir une définition des intermédiaires et un processus de déclaration des intermédiaires auprès d'un référent au niveau du groupe** (le directeur conformité par exemple) afin de disposer d'une vision d'ensemble et consolidée.
- **Les données sont souvent éparses au sein de l'entreprise**. L'entité peut opérer un travail de fond consistant à intégrer et centraliser les données dans un seul et même système informatique. Pour faciliter l'exercice de recensement, **la direction conformité doit travailler en synergie avec le personnel exerçant des fonctions opérationnelles** (achats, commerciaux, etc.) **et les fonctions support de l'entreprise** (juridique, comptabilité, contrôle interne, ressources humaines, communication, gestion des risques, etc.).



N°3

Conception de groupes
de tiers homogènes

Chapeau n°3 : L'AFA suggère, dans ses recommandations, qu'après avoir identifié les tiers avec lesquels l'entreprise est ou souhaite être en relation, celle-ci les regroupe en fonction de leur exposition au risque d'atteinte à la probité, en s'appuyant sur la cartographie des risques et des critères communs tels que la localisation géographique ou le secteur d'activité. Ces groupes de tiers homogènes permettent de déterminer les évaluations individuelles à réaliser et d'optimiser l'utilisation des ressources de manière appropriée pour le réaliser.

1. Pourquoi classer les tiers ?

42. Pour une entreprise, **toutes les relations avec des tiers n'entraînent pas le même niveau de risque en matière de corruption.** Par exemple, un fournisseur de mobilier de bureaux en France ne représentera pas le même niveau de risque de corruption qu'un intermédiaire commercial dans un secteur « B to G » comme le secteur de la construction situé dans un pays étranger exposé aux risques de corruption selon les classements internationaux.

43. Cela signifie que **tous les tiers ne peuvent pas être évalués de la même manière** en matière d'intégrité. L'objectif de ce classement est pour une entreprise de pouvoir adapter son niveau de vigilance en fonction du niveau réel de risques présentés par les tiers.

44. Dans un souci de simplification opérationnelle et afin de garantir une utilisation appropriée des ressources tout en prenant en compte les risques de manière adéquate, l'AFA recommande d'identifier, sur le fondement de la cartographie des risques de corruption, des **groupes de tiers qui sont homogènes dans leur exposition aux risques de corruption, en particulier en croisant nature de la relation, secteur d'activité et présence géographique du tiers.** Cela signifie qu'ils présentent des risques de corruption comparables : un fournisseur de matières premières situé dans un pays étranger exposé aux risques de corruption et un agent immobilier en charge de la gestion d'infrastructures publiques situé dans un pays étranger exposé aux risques de corruption peuvent présenter des niveaux de risque similaires en termes de criticité.

45. L'entreprise peut assigner **un niveau de risque** à chaque groupe de tiers, qui permettra de déterminer la nature et la profondeur des évaluations à réaliser³⁰, c'est à dire les vérifications à effectuer avant d'engager ou de poursuivre une relation.

2. Qui est en charge de cet exercice ?

46. L'exercice de définition de groupes de tiers homogènes peut être réalisé au sein de l'entreprise **par les équipes en charge du déploiement du dispositif d'évaluation des tiers**, qui sont habituellement les équipes de la conformité. Ces équipes peuvent

³⁰ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §207, p. 28 et 29.

utilement **s'appuyer le personnel** exerçant des fonctions opérationnelles et susceptibles de les recenser (achats, commerciaux, fonctions en charge des actions de mécénat et parrainage, etc.) **ainsi que les fonctions support** (risques, contrôle interne, audit, juridique, finance, comptabilité, etc.).³¹

3. Comment faire pour classer ses tiers ?

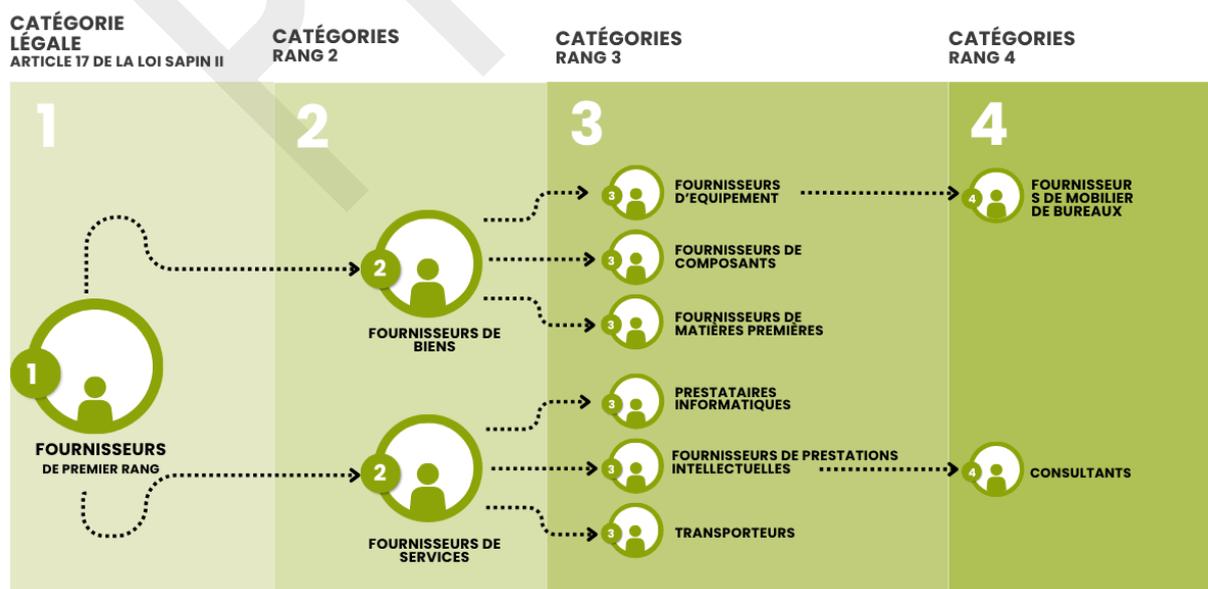
47. Pour créer des groupes de tiers homogènes, l'AFA recommande de procéder en trois étapes.



1^{ERE} Étape : identification des catégories de tiers

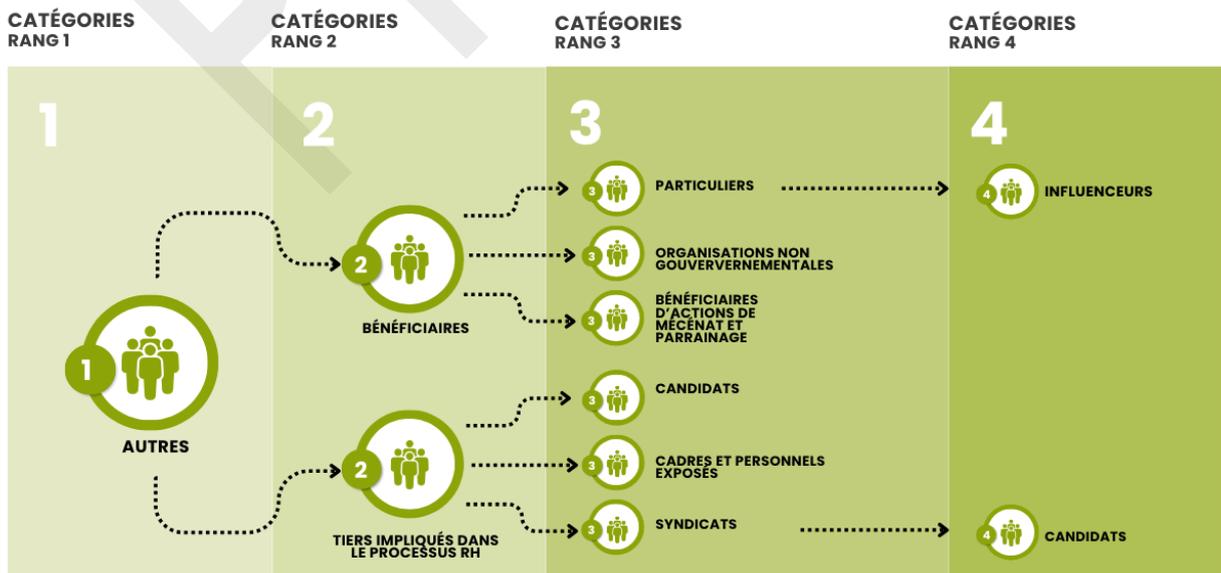
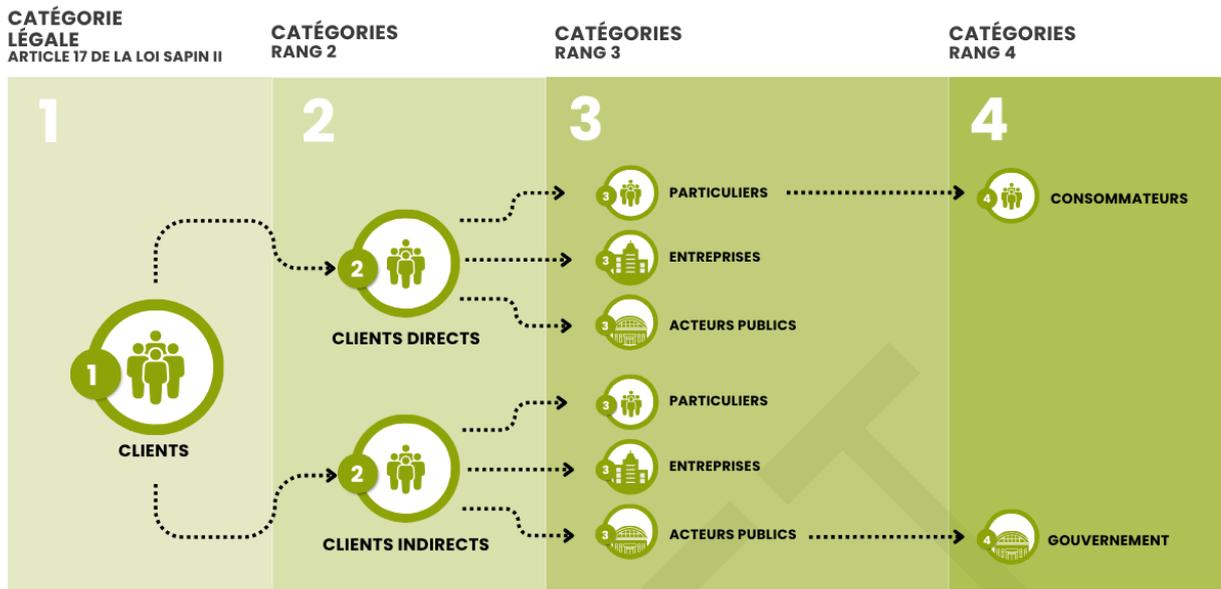
48. Les tiers sont répartis en catégories, en cohérence avec la cartographie des risques de corruption.

49. Il est important pour être au plus près du niveau de risque de chaque catégorie, de ne pas se limiter à une simple grande catégorie de tiers, mais d'effectuer une analyse plus détaillée pour affiner la typologie spécifique de chaque tiers. Un exemple de déclinaison en catégories de tiers est présenté en annexe 1.



³¹ Ces listes ne sont pas exhaustives.

N°3 Conception de groupes de tiers homogènes



2^{ème} Étape : création de groupes de tiers homogènes présentant des profils de risque comparables à partir des catégories de tiers identifiées et en cohérence avec la cartographie des risques de corruption

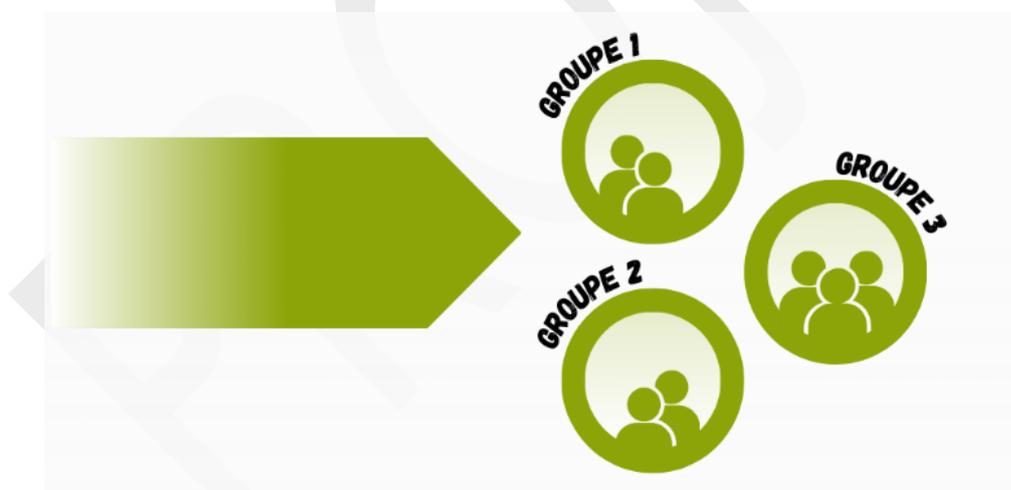
50. Le regroupement des catégories de tiers au sein d'un groupe de tiers homogène est réalisé :

→ à partir des catégories de tiers identifiées lors de la 1^{ère} étape, et...

Exemples de catégories de tiers identifiées préalablement lors de la 1^{ère} étape, issus des tableaux ci-dessus :

- Fournisseurs de mobilier de bureaux
- Consultants
- Consommateurs
- Gouvernement
- Apporteurs d'affaires
- Expert en fiscalité
- Influenceurs
- Candidats

→ ...en cohérence avec les scénarios de corruption identifiés dans la cartographie des risques de corruption.



Point d'attention n°2

A l'occasion de contrôles, l'AFA a pu constater une absence de cohérence entre les scénarios décrits dans la cartographie des risques et la procédure d'évaluation des tiers. A titre d'exemple, certains tiers, comme les intermédiaires, apparaissaient dans les scénarios les plus à risque de la cartographie, alors qu'ils ne faisaient pas l'objet de l'évaluation la plus poussée. A l'inverse, certaines procédures d'évaluation des tiers distinguaient des groupes de tiers homogènes très précis, et y associent des niveaux de risques différents, sans que ces catégories ne soient évoquées dans les scénarios de la cartographie.

51. Le regroupement des tiers en groupes de tiers homogènes peut prendre en compte **différents critères** tels que³² :

- ➔ la nature de la relation avec le tiers (relation longue durée, situation de dépendance économiques, etc.) ;
- ➔ le secteur d'activité du tiers³³ ;
- ➔ l'implantation géographique du tiers³⁴ (« risque pays »³⁵) ;
- ➔ l'interaction du tiers avec des acteurs publics ;
- ➔ etc.

52. Exemple :

Catégories de tiers identifiées	Critères objectifs et pertinents pris en compte	Profils comparables
Fournisseurs de mobilier de bureaux	Localisation française, secteur d'activité peu risqué	Oui
Consommateur	Localisation française	
Client public	Agent public	Oui
Fournisseurs d'uranium	Secteur d'activité risqué	
Intermédiaires apporteurs d'affaires	Pays risqué	

53. Lorsque plusieurs critères ont été pris en compte, la méthode de classification peut se poser. Elle peut s'appuyer sur une **pondération des critères en fonction de leur degré d'importance**.

En outre, dans les grandes entreprises collaborant avec des milliers de tiers, il peut être pertinent d'établir **une échelle de cotation**. Celle-ci facilite la comparaison des tiers selon plusieurs critères objectifs et pertinents et permet donc d'identifier plus aisément les groupes de tiers ainsi que, *in fine*, les mesures de maîtrise des risques.

Quelle que soit la méthode de pondération choisie, la démarche devra être formalisée dans une procédure pour être correctement appliquée, contrôlée et audité. Afin de mieux accompagner les entreprises, l'AFA a développé **un exemple** de conception de groupe de tiers homogènes avec une échelle de cotation, **présenté en annexe 1**.

³² Cette liste n'est pas exhaustive.

³³ La Commission européenne a publié une [étude](#) en novembre 2024 une étude sur les sur les domaines les plus exposés à la corruption dans l'union européenne.

³⁴ Pour plus d'informations, voir le [recueil de fiches pratiques de l'AFA sur les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption](#).

³⁵ Le risque pays est défini par l'entreprise sur le fondement d'un ou plusieurs indices actualisés de mesure de l'exposition au risque de corruption d'une zone géographique. L'entreprise veille à prendre en compte les dernières mises à jour des indices.

Point d'attention n°3



Classer le tiers selon un seul critère est insuffisant pour évaluer le risque qu'ils représentent. Par exemple, le critère financier, tel que la part de CA réalisé avec l'entité, n'est pas suffisamment pertinent pour classer des tiers au regard du risque d'atteinte à la probité. Un fournisseur de petite taille peut présenter des risques élevés d'atteinte à la probité pour l'entreprise s'il est en relation avec un acteur public, s'il est situé dans une zone géographique exposée aux risques d'atteinte à la probité ou encore s'il a été recommandé par un client ou un fournisseur.

54. Enfin, comme précisé dans les recommandations de l'AFA, les groupes de tiers jugés pas ou peu risqués pourront ne pas faire l'objet d'une évaluation ou faire l'objet d'une évaluation simplifiée, tandis que les groupes les plus risqués nécessiteront une évaluation approfondie.³⁶

3^{ème} Étape : formalisation de la méthode d'évaluation individuelle retenue

55. La classification en groupe des tiers doit conduire à les évaluer afin de déterminer le niveau de vérification à réaliser³⁷ (voir la fiche pratique n°5 dédiée à l'évaluation individuelle du tiers). Il est nécessaire de formaliser une méthode pour procéder à une telle évaluation.

56. Traditionnellement, cette méthode d'évaluation conduit à associer à chaque groupe de tiers un niveau de risque : faible, moyen ou élevé. En fonction de ce niveau de risque, des diligences particulières seraient recommandées, ou en cas de risque très faible, il pourrait être considéré que certains tiers n'ont pas besoin d'être évalués au regard du risque de corruption. La démarche repose en effet sur la priorisation des actions pour prévenir les risques réels de corruption.

57. A titre d'exemple, il est admis que les consommateurs de la grande distribution présentent un risque de corruption faible et ne fassent pas pour cette raison l'objet d'une évaluation.

³⁶ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §207, p. 28 et 29.

³⁷ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°5 sur l'évaluation individuelle des tiers.

58. Exemple :

Groupe ad hoc	Groupe de tiers pour lequel une évaluation est impossible
<p>Certains tiers font l'objet d'une évaluation spécifique comme les bénéficiaires de mécénat ou parrainage, les cibles de fusions-acquisitions ou encore les candidats à un recrutement. Par ailleurs, certaines catégories de tiers peuvent faire l'objet d'une « évaluation sur mesure », sur le fondement de circonstances commerciales spécifiques et d'un type de services non standard (exemple : tiers publics, tiers de petite taille, tiers en situation de monopole, etc.). Ce choix devra être validé par les instances dirigeantes.</p>	<p>Il peut arriver qu'il soit impossible de réaliser une évaluation pour certaines catégories de tiers. Dans ce cas, l'entreprise peut avoir une approche par les risques afin d'optimiser les moyens et ressources alloués. Ainsi, l'entreprise peut faire le choix de ne pas réaliser d'évaluation et se concentrer sur les mesures de remédiation à mettre en œuvre si elle souhaite poursuivre la relation. Ce choix devra être formalisé.</p>

59. Enfin, l'entreprise peut se retrouver **dans une situation où elle n'a d'autre choix que d'établir ou de poursuivre une relation avec un tiers présentant un risque de corruption**, pour lequel les vérifications sont difficiles à effectuer. Dans cette situation, elle devra mettre en place des mesures de remédiation adaptées.

60. En cours de relation, un tiers peut faire l'objet **d'un changement de groupe** :

- un tiers considéré comme appartenant à un groupe peu risqué **peut être requalifié en tiers risqué** à l'issue de son évaluation individuelle,
- un **incident**, une **alerte**, une **condamnation** concernant un tiers dont le groupe est jugé peu risqué ou dont le comportement évolue au cours de la relation, que ce soit dans le cadre d'une surveillance continue des tiers ou dans celui de l'évaluation individuelle du tiers peut conduire l'entreprise à réaliser une évaluation plus poussée ou à l'évaluer en priorité.

61. **Une vigilance** pourra être portée sur les résultats d'évaluations réalisées en vertu d'autres dispositions, **en coordination avec les équipes de conformité dédiées**, notamment en matière de **sécurité financière**, sanctions internationales, **lutte contre le blanchiment d'argent** et le **financement de terrorisme**, **devoir de vigilance**, **protection des données**, etc. A cet égard, le rôle de l'instance dirigeante, chargée de la bonne coordination des procédures, est essentiel car elle dispose d'une vision globale.

62. Toutefois, comme précisé dans les recommandations de l'AFA³⁸, les dispositifs existants et utilisés par l'entreprise dans le cadre de son dispositif de conformité à propos d'autres risques que les atteintes à la probité tels que ceux mis en place par exemple en matière de contrôle des sanctions internationales ou encore énoncés ci-dessus ne sont pas suffisants dans la mesure où ils ne sont pas définis spécifiquement pour évaluer le risque d'atteinte à la probité porté par les tiers.

Bonne pratique n°8



A l'instar des cartographies de tiers réalisées par les directions achats et comptabilité, **l'élaboration et la mise à jour d'une représentation visuelle des tiers** au regard du risque de corruption peut être utile dans les grands groupes de sociétés, afin de garantir une vision complète de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation des tiers. Par exemple, une représentation visuelle des tiers peut être réalisée au niveau de chaque société et/ou filiale du groupe de sociétés, avec une agrégation plus simple au niveau de la société-mère.

³⁸ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §205, §206, p. 28.

N°4

Gestion du stock des tiers

Gestion du stock
des tiers

Chapeau n°4 : La gestion du stock des tiers consiste à maintenir à jour le suivi des tiers existants. La gestion du flux concerne l'intégration et l'évaluation des nouveaux tiers au fur et à mesure de leur entrée dans l'entreprise. Une bonne gestion combinée du stock et du flux garantit une couverture des tiers soumis au dispositif d'évaluation, tout en facilitant la réévaluation périodique des relations existantes.

1. Comment garantir une gestion efficace du stock des tiers de l'entreprise en complément des flux ?

63. Il est important de **considérer** aussi bien **les tiers avec qui l'entreprise envisage d'entrer en relation**, appelés « **le flux** », que **ceux avec qui l'entreprise a déjà une relation**, appelés « **le stock** », et cela, aussi bien au niveau du groupe de sociétés que celui de ses filiales et de ses sociétés, qu'elles soient situées en France comme à l'étranger.

64. L'évaluation de tous les tiers d'une entreprise peut être difficile en raison **du grand nombre de tiers à évaluer**. Lorsque ce nombre est important, l'entreprise doit déterminer quels tiers évaluer en priorité. Cette priorisation se fait selon plusieurs critères de risque prédéfinis, conformément aux résultats de la cartographie des risques de corruption et à la méthodologie utilisée pour créer des groupes de tiers homogènes.³⁹

65. Si l'entreprise identifie des tiers dans son **stock**, qui se classent dans les groupes de tiers homogènes les plus à risque, ceux-ci devront faire partie des tiers à évaluer en priorité.

66. Dans une telle situation, l'entreprise peut élaborer et formaliser **un plan d'action** pour garantir une **gestion efficace** de son stock dans la durée si elle n'a jamais élaboré de tel plan auparavant.

67. Ce plan d'action peut notamment comprendre :

- la liste des tiers recensés dans son stock et classés selon leur niveau de risque ;
- les personnes en charge des évaluations et des contrôles ;
- la liste des actions à mettre en œuvre avec un ordre de priorité (selon le niveau de risque des tiers) ;
- un calendrier fixant les étapes du déploiement ;
- une échéance précise pour la réalisation des évaluations ;
- un budget validé par l'instance dirigeante.

68. Le plan d'action doit faire l'objet d'un **suivi régulier**.

69. Il est également essentiel d'assurer un suivi régulier du flux (voir la fiche n°3 sur la conception des groupes de tiers).

³⁹ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°3 sur la conception des groupes de tiers.

Bonne pratique n°9



Dans le but de réduire au maximum le nombre d'intermédiaires, sources potentielles de risques de corruption, **les dirigeants peuvent être directement impliqués dans l'évaluation du stock d'intermédiaires** en validant l'arrêt ou la poursuite de la relation commerciale pour chaque dossier. S'agissant du flux d'intermédiaires, la procédure peut prévoir que les dirigeants valident **toute nouvelle entrée en relation avec un intermédiaire**.

PROJET

N°5

ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES TIERS

Chapeau n°5 : Une fois les tiers identifiés et classés en groupes de tiers homogènes, les entreprises évaluent individuellement leurs tiers afin de déterminer précisément leur niveau de risque avant de décider d'entrer en relation ou de poursuivre une relation en cours. L'évaluation se matérialise par des vérifications sur le tiers en s'appuyant sur la collecte et l'analyse d'informations et de documents.

70. Ces vérifications sur les tiers font l'objet de recommandations de l'AFA⁴⁰. Le présent document donne une illustration de la manière dont ces dernières peuvent être mises en œuvre, inspirée de la pratique de l'AFA et en rappelant que les entreprises restent libres du choix de leurs méthodes, dès lors qu'elles ont été formalisées.

1. Qui est en charge de réaliser les vérifications sur les tiers ?

71. Comme précisé dans les recommandations de l'AFA⁴¹, il est recommandé que **trois niveaux d'acteurs participent aux évaluations** :

- **Le personnel exerçant des fonctions opérationnelles** :
 - collecte et analyse les informations et documents utiles à l'évaluation des tiers avec lesquels l'entreprise est ou est appelée à être en relation (par exemple, la présence géographique, le secteur d'activité, la qualité ou non d'agent public etc.⁴²) ;
 - réalise une première évaluation sur le fondement des éléments recueillis auprès du tiers (par exemple, l'identité légale, les liens avec des personnes politiquement exposées, l'implantation géographique, les références professionnelles du tiers, etc.).
- **Le service de la conformité (ou tout autre responsable désigné)** :
 - apporte son expertise au personnel en charge des évaluations dans l'appréciation des cas qui soulèvent des questions ou les cas les plus risqués ;
 - conseille, à titre préventif, le personnel exerçant des fonctions opérationnelles dans l'appréciation des cas les plus risqués et dans la prise de décision en fonction des méthodes et processus qu'il élabore et pilote. Il peut, à cette occasion, conduire une seconde évaluation, dite renforcée.

⁴⁰ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §209, §210, p. 29

⁴¹ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §212, p. 29

⁴² Ces informations ne sont pas exhaustives.

Point d'attention n°4



Afin d'éviter un risque d'autocontrôle, le service de la conformité qui a effectué une évaluation renforcée ne peut être en charge du contrôle de 2^{ème} niveau visant à s'assurer de la correcte réalisation des contrôles de 1^{er} niveau. Le cas échéant, la direction du contrôle interne ou toute autre fonction support clé sera en charge d'assurer ledit contrôle de 2^{ème} niveau.

- **L'instance dirigeante :**

- décide des suites à donner aux cas les plus risqués qui lui ont été communiqués⁴³ en entrant en relation ou poursuivant une relation avec le cas échant, la mise en œuvre de mesures de remédiation, ou en mettant fin à la relation. Toutefois, comme mentionné dans la fiche n°1, dans un grand groupe de sociétés, l'instance dirigeante peut déléguer cette décision à des fonctions exécutives. Il importe cependant d'éviter un risque d'autocontrôle.

Bonne pratique n°10



Comme indiqué dans la fiche pratique n°1, l'entreprise peut utilement constituer un **comité** rassemblant l'instance dirigeante, le(s) responsable(s) du personnel en charge des fonctions opérationnelles liées au tiers concerné, ainsi que les fonctions supports, afin de **décider collégalement** des actions à entreprendre et des suites à donner pour les tiers à risque. Les décisions prises par ce comité devront être

2. Quels sont les moyens de collecte des informations sur les tiers ?

72. A titre d'exemples, l'entreprise peut recueillir des informations :

- **par l'utilisation d'un questionnaire « interne »** complété par le personnel exerçant des fonctions opérationnelles de l'entreprise sur la base des informations recueillies et/ou de la connaissance de la relation. A titre d'exemple, les questions suivantes peuvent être intégrées dans le questionnaire pour identifier les risques d'atteinte à la probité : le tiers a-t-il été recommandé ? Se situe-t-il dans une zone géographique à risque ? Est-il une personne politiquement exposée ou en contact avec des acteurs publics ? Dispose-t-il de l'expérience requise ? etc. ;
- **par l'envoi d'un questionnaire « externe »**, adressé au tiers par le personnel exerçant des fonctions opérationnelles, complété et signé par le tiers à un niveau hiérarchique approprié, et assorti d'une demande de pièces

⁴³ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §212, p. 29

justificatives⁴⁴. Dans ce cadre, il peut être utile d'adapter les informations demandées dans le questionnaire externe aux groupes de tiers homogènes. Par exemple, la recherche d'informations sur l'existence de mesures anticorruption pour les groupes de tiers présentant un niveau de risque d'atteinte à la probité élevé ;

- **Par des entretiens** avec le tiers ;
- **Par des enquêtes externes** sur le tiers auprès de prestataires compétents en matière d'intelligence économique et de conformité anticorruption ;
- **Par des audits**, réalisés par des auditeurs internes à l'entreprise et/ou des experts externes afin d'analyser la conformité et les engagements anticorruption du tiers. Par exemple, collecte sur place des informations sur le dispositif anticorruption du tiers (code de conduite, cartographie des risques d'atteinte à la probité, politique relative aux cadeaux et invitations, etc.). ;
- **Par l'exploitation de bases d'informations publiques**⁴⁵ ;
- **Par l'exploitation de bases de données spécialisées**, proposées par des prestataires externes ;
- **Par la réalisation de diligences spécifiques** (« due diligences ») en cas de projets d'investissement (opérations de fusions-acquisitions, joint-ventures, consortiums, etc.).

Points d'attention n°5

- **Il convient de ne pas atténuer la portée du questionnaire lorsqu'il couvre plusieurs sujets** comme l'évaluation et la sécurité financière, la responsabilité sociale et environnementale (RSE) ou encore la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement de terrorisme.
- Un questionnaire même unique pour évaluer les tiers pourrait ne pas suffire pour mesurer les risques de corruption auxquels l'entreprise s'expose, notamment pour les groupes de tiers classés à risque modéré ou élevé au regard de la corruption. Dans ce cas, des diligences complémentaires, prenant en compte les spécificités du tiers (implantation géographique, secteur d'activité, dépendance économique, lien avec un acteur public, etc.) sont préconisées pour approfondir l'évaluation du tiers risqué
- **L'utilisation d'évaluations externes réalisées dans un autre cadre peut s'avérer insuffisante pour faire ressortir le risque de corruption.** A l'occasion de ses contrôles, l'AFA a, par exemple, constaté que certaines entreprises pouvaient se fonder uniquement sur des scores ou des indicateurs externes, tels qu'une inscription à l'Orias (pour les intermédiaires dans le secteur de l'assurance) ou des évaluations en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (pour les clients du secteur financier), alors qu'ils n'intègrent pas d'élément relatif au risque de corruption.



⁴⁴ Par exemple : l'identité des bénéficiaires effectifs, l'existence de personnes publiquement exposées (PPE), le code de conduite, les politiques sur les cadeaux et invitations et sur les conflits d'intérêts, etc.

⁴⁵ Pour plus d'informations, n'hésitez pas à consulter [le recueil de fiches pratiques l'AFA sur les bases d'information publiques utile à l'évaluation de l'intégrité des tiers.](#)

Bonnes pratiques n°11

- **S'interroger sur la disponibilité des informations sur le tiers à rechercher dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise afin d'orienter efficacement les recherches et optimiser les moyens humains et financiers qui seront alloués.** Par exemple, certaines informations sur le tiers sont disponibles directement en interne auprès du personnel exerçant des fonctions opérationnelles (historique de la relation, implantation géographique, etc.), d'autres sont accessibles en source ouverte (date de création de la société, présence sur les listes de sanctions, condamnations, adverse média, etc.), et d'autres sont plus difficilement accessibles (identification des bénéficiaires effectifs, existence d'un programme anticorruption), et nécessiteront d'interroger directement le tiers par le biais d'un questionnaire externe par exemple.
- **Demander aux tiers, à chaque fois que cela est pertinent, des documents et pièces justificatives à l'appui de leurs réponses.**



PROJET

3. Comment s'assurer de la pertinence des informations à collecter sur les tiers ?

73. Afin d'aider au mieux les entreprises, et sur le fondement de ses [recommandations](#)⁴⁶, l'AFA propose une liste d'exemples d'informations pouvant être recueillies à l'occasion de l'évaluation individuelle. Cette liste n'est pas exhaustive et doit être appréciée par les entreprises au regard des groupes de tiers homogènes identifiés et des résultats de la cartographie des risques de d'atteinte à la probité.

75. Par simplicité, le terme « tiers » regroupe principalement les **personnes morales** mais cela peut aussi être dans certains cas **une personne physique** (le dirigeant, un membre du conseil d'administration, etc.).

Informations	Illustrations d'éventuels signaux d'alerte
Raison ou dénomination sociale (recommandation §217)	Si la raison ou la dénomination sociale du tiers n'existe pas, cela pourrait indiquer qu'il s'agit d'une société fictive, et donc poser des questions sur l'intégrité du tiers.
Date de création (recommandation §217)	Lorsqu'un tiers a cessé son activité depuis longtemps ou a été récemment constitué, il peut être difficile d'évaluer son expérience et sa réputation. Cette situation d'incertitude pourrait susciter des doutes quant à la transparence de la société, notamment le risque qu'il s'agisse d'une société écran.
Effectifs et compétences (recommandation §217 et §220)	Si le tiers ne dispose pas du personnel, des installations ou de l'expertise nécessaires pour effectuer la prestation, il ne pourrait être exclu qu'il soit tenté de recourir à des pratiques non conformes, telles que le recours à des intermédiaires non déclarés ou le versement de pots-de-vin pour réaliser la prestation.
Chiffre d'affaires et capital (recommandation §217)	Si la prestation représente une grande partie du chiffre d'affaires du tiers, le tiers pourrait se retrouver dans une situation de dépendance économique vis-à-vis de l'entreprise, ce qui pourrait constituer un risque en raison du déséquilibre dans la relation.
Secteur(s) d'activité (recommandation §217)	Si le secteur d'activité du tiers est particulièrement exposé au risque d'atteinte à la probité, il ne pourrait être exclu que le tiers soit impliqué dans des affaires d'atteinte à la probité.
Implantation géographique ⁴⁷	Si le tiers se situe dans une zone géographique exposée au risque d'atteinte à la probité, dans une

⁴⁶ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §208, p. 29.

⁴⁷ Le « risque pays » est défini par l'entreprise sur le fondement d'un ou plusieurs indices actualisés de mesure de l'exposition au risque de corruption d'une zone géographique. L'entreprise veille à prendre en compte les dernières mises à jour des indices. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à consulter le [recueil](#)

(recommandations §217 et 234)	zone favorisant l'évasion fiscale ou dans un territoire non-coopératif ⁴⁸ , il ne pourrait être exclu que le tiers soit impliqué dans des affaires d'atteinte à la probité. Si l'adresse commerciale du tiers est un lieu de dépôt de courrier, un bureau virtuel ou un petit bureau privé qui ne pourrait pas accueillir une entreprise de la taille de celle qui est déclarée, cela constitue un facteur de risque à prendre en compte.
Forme juridique (recommandations §217)	Si l'entreprise ne donne pas d'information sur son actionnariat ou si elle est contrôlée par des entités qui n'ont pas d'information sur leur actionnariat, cette absence de transparence, par ailleurs sanctionnable selon les juridictions, constitue un facteur de risque.
Noms, prénoms des principaux actionnaires, ainsi que des bénéficiaires effectifs (recommandations §218)	Si l'entreprise change une partie importante (par exemple plus de 50 %) du conseil d'administration ou des actionnaires à une fréquence anormale, ou si l'entreprise a des liens de propriété avec des structures juridiques (trust, fiduciaires, fonds) qui ne permettent pas d'identifier les bénéficiaires effectifs, cela pourrait soulever des doutes sur l'objet réel de la société et favoriser des pratiques opaques pouvant constituer un facteur de risque. S'il existe dans la structure des pourcentages de participation juste en dessous des seuils d'identification des bénéficiaires effectifs, cela est également un signal d'alerte à prendre en compte.

- Réputation du tiers

Informations	Illustrations d'éventuels signaux d'alerte
Informations défavorables ⁴⁹ (Recommandations §216 et §221 de l'AFA)	Si les termes suivants apparaissent lors de recherches en source ouverte, en associant le nom du tiers à plusieurs mots-clés relatifs à l'éthique et à la probité (et ce, dans plusieurs langues), cela pourrait soulever

[de fiches pratiques de l'AFA sur les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption.](#)

⁴⁸ Le tiers ne doit pas être évalué uniquement au regard du pays de son siège social et mais aussi de la zone géographique où se déroule la prestation ou la commercialisation. Pour les tiers de grande taille qui contrôlent plusieurs sociétés, l'évaluation doit porter sur la société qui réalisera la prestation ou la commercialisation. Toutefois, il est préconisé de réaliser une évaluation exhaustive qui prend en compte les éventuels risques au niveau de la société mère.

⁴⁹ Fréquemment appelés en anglais « adverse media » ou « negative news ».

	des doutes sur l'intégrité du tiers ⁵⁰ : corruption, trafic d'influence, concussion, détournement de fonds publics, favoritisme, prise illégale d'intérêts, conflits d'intérêt, fraude, fraude fiscale, blanchiment d'argent, financement du terrorisme, faillites, saisies de biens, etc. ⁵¹
Présence sur les listes de sanctions financières et internationales ⁵² et existence de condamnations civiles et pénales (<i>Recommandation §216 de l'AFA</i>)	Si une sanction a été prononcée à l'encontre du tiers, cela pourrait soulever des doutes sur son intégrité. A noter que lorsque la sanction a été prononcée à l'encontre de la société-mère, c'est l'ensemble des sociétés et filiales du groupe qui sont concernées. Ce signal d'alerte doit être tempéré dans les situations prévoyant un programme de mise en conformité (par exemple, CJIP).

• Environnement du tiers

Informations	Illustrations d'éventuels signaux d'alerte
Qualité d'agent public ou de personne politiquement exposée (PPE) (<i>Recommandation §224 de l'AFA</i>)	Si le tiers ou un de ses proches a la qualité d'agent public ou de PPE et cela dans un pays exposé au risque d'atteinte à la probité, cela pourrait augmenter les risques en raison des potentiels conflits d'intérêts.
Existence d'un dispositif de conformité anticorruption (<i>Recommandation §223 de l'AFA</i>)	Si le tiers ne dispose pas d'un programme de conformité, d'un code de conduite, de procédures relatives aux cadeaux et invitation ou aux situations de conflits d'intérêts par exemple, cela pourrait soulever des doutes quant à son engagement en matière d'anticorruption. Il en est de même si le tiers indique ne pas être conforme ou ne pas vouloir se conformer aux législations nationales en matière d'anticorruption qui lui sont applicables.

⁵⁰ Les informations médiatiques défavorables peuvent utilement être catégorisées et hiérarchisées en fonction de leur degré d'importance en matière d'anticorruption.

⁵¹ Il peut être utile de se référer aux listes établies par la France, l'Union européenne, les Nations-Unies, les Etats-Unis ou encore les banques de développement sur lesquelles figurent des personnes faisant l'objet de sanctions économiques ainsi qu'aux décisions de justice. Pour plus d'informations, voir la partie 4 du [recueil de fiches pratiques de l'AFA sur les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption](#) et voir la [note d'analyse des décisions de justice](#) de l'Observatoire de l'AFA.

⁵² Il s'agit de mesures restrictives financières (gel des avoirs par exemple) ou commerciales (interdiction au commerce de biens par exemple) prononcées par des Etats ou des organisations internationales comme les Nations Unis ou l'Union européenne, à l'encontre de personnes physiques, morales ou d'entités.

Présence de sous-traitants⁵³
(Recommandation §236 de l'AFA)

Si les soumissionnaires non retenus dans le cadre d'un appel d'offres publié par l'entreprise, ont cherché à être engagés en tant que sous-traitants, cela pourrait favoriser des accords opaques avec d'autres tiers augmentant, voire à un accord de répartition de marché, sanctionnable selon les règles de concurrence.

Point d'attention n°6



Les tiers ne doivent pas être exemptés d'évaluation parce qu'ils sont soumis à des réglementations étrangères exigeantes en matière de corruption (comme par exemple le [Foreign Corrupt Practices Act](#) « FCPA » (1977) ou encore le [United Kingdom Bribery Act](#) « UKBA » (2010) ou parce qu'ils sont certifiés de la norme internationale « 37 001 - Systèmes de management anti-corruption » de l'Organisation internationale de normalisation « ISO » (la norme n'est pas accessible publiquement).

- **Relation avec le tiers**

Informations	Illustrations d'éventuels signaux d'alerte
Degré de dépendance économique (Recommandation §227 de l'AFA)	Si le tiers est dans un contexte de dépendance économique forte vis-vis de l'entreprise, le tiers pourrait se sentir obligé de verser des pots-de-vin à des agents publics ou des partenaires privés pour garantir la continuité de la relation (cf. ci-dessus).
Comportement du tiers (Recommandation §235 de l'AFA)	Si les informations fournies par le tiers ne sont pas vérifiables, que le tiers insiste pour que son identité reste confidentielle ou que la relation demeure secrète, ou encore s'il refuse de divulguer l'identité des bénéficiaires effectifs, des administrateurs, ou des dirigeants, entre autres éléments pertinents, cela pourrait suggérer un manque de transparence, soulevant des doutes sur l'intégrité du tiers. Si le tiers refuse de fournir des informations et pièces justificatives, ou s'il montre un désintérêt manifeste en matière de conformité anticorruption, cela pourrait suggérer un manque de coopération de nature à soulever des doutes sur son intégrité.

⁵³ Les entreprises ont tout intérêt à prendre en considération les tiers de ses propres tiers afin d'atténuer les risques auxquelles elles s'exposent en leur confiant la réalisation de missions qui pourraient être sous-traitées par exemple. Elles peuvent notamment inclure un engagement contractuel imposant à ses tiers directs d'évaluer leurs propres tiers à risque (fournisseurs, sous-traitants, tiers publics, etc.).

	Si le tiers propose de faciliter ou d'accélérer des mises en relation, des démarches ou des montages financiers, ou encore de régler directement des apporteurs d'affaires ou des factures non détaillées de sociétés étrangères, cela pourrait un risque très élevé à prendre en compte.
Relation de longue durée (Recommandation §227 de l'AFA)	Si la relation se poursuit sous forme différente (par exemple, le client qui devient fournisseur.) cela peut augmenter le risque d'atteinte à la probité du fait des liens existants.
Tiers imposé, recommandé ou représenté (Recommandation §230 de l'AFA)	Si le tiers est recommandé, voir imposé par l'instance dirigeante, un client élu local ou un membre d'un gouvernement étranger, cela augmente le risque d'atteinte à la probité en raison des potentiels conflits d'intérêts et des potentielles pressions qui pourraient être exercées sur le tiers. Si le tiers imposé a un pouvoir de décision déterminant dans la mise en place de la relation avec l'entreprise, cela augmente le risque d'atteinte à la probité en raison des potentielles pressions qui pourraient être exercées sur le tiers. Si le tiers utilise un représentant local (avocat, consultant, agent commercial, intermédiaire, mandataire etc.) pour agir en son nom dans des négociations ou des procédures légales, cela pourrait limiter la transparence des échanges et accroître le risque.
Historique de la relation avec le tiers	S'il existe des incidents avec le tiers dans le passé (non-respect du contrat, fraude, pratiques de paiement irrégulières, etc.), cela pourrait générer des doutes quant à son engagement en matière d'anticorruption.

- **Prestation du tiers**

Informations	Illustrations d'éventuels signaux d'alerte
Mission d'assistance de l'entreprise dans l'obtention de contrats (Recommandation §229 de l'AFA)	Si le tiers propose ses services pour faciliter l'obtention de contrats en contrepartie d'une rémunération sous forme de commissions, primes ou de rétrocommissions incluant des paiements à des agents pour obtenir des informations privilégiées ou faire pression sur les décisions réglementaire, le risque peut être considéré comme réalisé. Il s'agit

	d'un délit au sens de l'article 445-1 du Code pénal. Le tiers doit être écarté.
Nature des opérations, notamment les opérations stratégiques (opérations de fusions-acquisitions, cessions d'actifs, association avec un nouveau partenaire stratégique, etc.)	Si le tiers propose ses services pour faciliter ou accélérer la conclusion d'une opération financière en contrepartie d'une rémunération sous forme de commissions, primes ou de rétrocommissions. Incluant des paiements à des agents pour obtenir des informations privilégiées ou faire pression sur les décisions réglementaires, le risque peut être considéré comme réalisé. Il s'agit d'un délit au sens de l'article 445-1 du Code pénal. Le tiers doit être écarté.
Nature de la prestation (Recommandation §229 de l'AFA)	Si la prestation du tiers est confuse ou imprécise, cela peut soulever des doutes quant à l'intégrité du tiers et à l'objet réel de sa prestation.
Localisation de la prestation (Recommandation §234 de l'AFA)	Si la prestation se situe dans une zone géographique exposée au risque d'atteinte à la probité, dans une zone favorisant l'évasion fiscale ou encore dans une juridiction non-coopérative, le tiers pourrait se retrouver impliqué dans des actes d'atteinte à la probité avec ses propres tiers, ou bien être susceptible de proposer des pratiques corruptives à l'entreprise.

- **Conditions et moyens de paiement**

Informations	Illustrations d'éventuels signaux d'alerte
Schéma de rémunération complexe (Recommandation §228 de l'AFA)	Si le tiers demande à ce que les paiements soient effectués sur deux comptes ou plus, à partager la rémunération avec d'autres personnes dont l'identité n'est pas divulguée, d'envoyer le paiement dans des pays tiers ou par l'intermédiaire de tiers ou de sociétés écrans, qu'un don soit fait à une organisation caritative, etc., cela peut soulever des doutes sur son intégrité et constituer plusieurs délits tels que la corruption au sens de l'article 445-1 du Code pénal ou encore le blanchiment d'argent au sens des articles 324-1 et suivants du Code pénal. Le tiers doit être écarté.
Modalités de rémunération (Recommandations §228, §231 et §233 de l'AFA)	Si les modalités de rémunération du tiers ne sont pas claires cela peut indiquer des pratiques suspectes susceptibles de dissimuler de la corruption : demande de paiement en espèces, paiements transfrontaliers, commissions liées à l'obtention de contrats, paiement initial substantiel ou paiement

	anticipé inhabituel, paiements effectués sur présentation de factures non détaillées, paiements à des boîtes postales ou à des adresses inexistantes, transactions non enregistrées ou incorrectement enregistrées et autres manquements à la comptabilité, etc.
Modalité de rémunération des commerciaux (Recommandation §231 de l'AFA)	Si le tiers propose des commissions inhabituelles, une prime de succès ou encore une rémunération discrétionnaire ou anormalement élevée au commercial de l'entreprise, cela pourrait soulever un doute sérieux sur un recours à des pratiques suspectes.
Cohérence (Recommandation §228 de l'AFA)	Si le montant de la rémunération n'est pas cohérent au regard de la nature et volume des biens ou services vendus par le tiers ou si les honoraires, commissions ou rabais de volume accordés sont anormalement inférieurs ou élevés par rapport au taux du marché, cela pourrait soulever un doute sérieux sur un recours à des pratiques suspectes.
Utilisation de devises (Recommandation §227 de l'AFA)	Si le tiers demande des arrangements de paiement qui soulèvent des questions de droit local, comme le paiement dans la devise d'un autre pays, cela pourrait soulever un doute sérieux sur un recours à des pratiques suspectes.
Localisation du compte bancaire (Recommandation §232 de l'AFA)	Si le compte bancaire est localisé dans une zone géographique exposée au risque d'atteinte à la probité, favorisant l'évasion fiscale ou encore dans une juridiction non-coopérative, et n'a aucun lien avec le lieu de prestation ou la transaction, cela peut soulever un doute sérieux sur un recours à des pratiques suspectes.

4. Comment vérifier les données collectées sur les tiers ?

76. Dans certaines situations, l'entreprise peut rencontrer des difficultés pour vérifier la **fiabilité** des données.

77. Dans ce cas, l'entreprise peut demander **des pièces justificatives** au tiers, a minima demander l'ensemble des éléments suivants : l'extrait K ou KBIS⁵⁴, les états financiers, le document d'enregistrement universel (URD), la liste des sous-traitants, etc.⁵⁵

⁵⁴ Ce document permet de prouver qu'une entreprise est immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS).

⁵⁵ Cette liste n'est pas exhaustive.

78. Comme indiqué supra, **le refus par le tiers** de communiquer ces éléments constitue **un signal d'alerte très élevé**.

79. Ainsi, s'il a omis de communiquer des informations sciemment ou refusé de transmettre tout ou une partie des informations demandées, cela pourrait laisser présager un risque caché, une réticence à se conformer aux réglementations en vigueur et à adopter des mesures anticorruption (cf. exemples dans les tableaux ci-dessus).

Point d'attention n°7



Un point de vigilance sur les informations collectées à partir de questionnaires externes envoyés au tiers : les informations n'étant que déclaratives, la réalité des réponses ne pouvant être vérifiée. Par ailleurs, la réception d'un questionnaire complet ne signifie pas une absence de risque. Il convient d'analyser pour en tirer des conclusions pertinentes.

5. Comment s'assurer de la fiabilité des données collectées sur les tiers ?

80. L'évaluation des tiers s'appuie sur l'exploitation des données collectées dont il est important qu'elles soient complètes. Lorsqu'une entreprise peut choisir d'utiliser une solution numérique pour collecter des informations sur ses tiers. Ces solutions numériques permettent de collecter rapidement des informations générales sur leurs tiers, telles que l'identité, la présence sur des listes de sanctions ou l'implantation géographique. Toutefois, ces données, bien que nécessaires, restent insuffisantes pour une évaluation complète des risques d'atteinte à la probité.

81. En outre, il appartient aux entreprises de paramétrer ces outils en s'appuyant sur **d'autres éléments** qui peuvent constituer des signaux d'alertes, notamment pour les tiers de petite taille, comme par exemple, les références professionnelles, l'expérience et le comportement du tiers (manque de coopération, réticence à transmettre des informations, situations de conflits d'intérêts, etc.), les modalités de rémunération, le degré de dépendance économique, la pression concurrentielle, etc.

82. Ainsi, dans une approche par les risques, les solutions numériques doivent être complétées par une analyse humaine approfondie pour garantir une évaluation pertinente et adaptée des risques d'atteinte à la probité.

83. Par ailleurs, à titre indicatif et de manière non exhaustive, **les paramètres suivants peuvent faire l'objet d'une vigilance** :

- dans la définition d'un taux d'homonymie⁵⁶ : ce taux doit être défini et adapté en fonction de l'environnement de risque d'atteinte à la probité auquel l'entreprise est exposée de par ses activités et de sa stratégie de prévention de ces derniers ;

⁵⁶ Le taux d'homonymie désigne la proportion d'alertes générées par des similitudes de noms entre un tiers et une personne figurant sur une liste de sanctions, sans qu'il s'agisse réellement de la même personne.

- dans la définition d'une personne publiquement exposée (PPE) : l'entreprise veille à prendre en compte, dans la solution numérique utilisée, la période d'application du statut prévue par la réglementation en vigueur (le statut de PPE continue à s'appliquer jusqu'à un an après que ce dernier ait cessé ses fonctions⁵⁷), à intégrer les proches de PPE (conjoints, époux, partenaires de PACS, enfants, parents) et à articuler la définition d'un PPE avec les réglementations internationales existantes, ainsi qu'avec toute évolution législative en la matière.

84. Plus généralement, les tiers de petite taille ainsi que les tiers publics⁵⁸, en France et à l'étranger, ne sont pas toujours correctement évalués par les solutions numériques, souvent conçues pour répondre aux besoins des administrations et des entreprises de grande taille. En effet, les prestataires externes développent majoritairement leurs solutions numériques en ciblant les grandes entreprises, ce qui explique leur inadéquation pour les petites structures. Afin de garantir une analyse pertinente pour ces tiers, l'entreprise, toujours en appliquant une approche par les risques, veille à mettre en œuvre des **diligences spécifiques**⁵⁹, telles que l'envoi d'un questionnaire détaillé, la vérification des références professionnelles, une veille médiatique locale, etc.

85. En tout état de cause, le recours à une solution numérique peut être utile pour réaliser une évaluation dans un premier temps mais nécessite une **analyse humaine** afin d'ajuster l'évaluation, notamment pour les tiers les plus à risque.

86. L'entreprise s'assure d'ajuster, de modifier et de mettre à jour régulièrement le paramétrage de la solution numérique qu'elle utilise afin que la solution soit conforme aux règles définies dans la procédure d'évaluation des tiers de l'entreprise. Il est peut-être également utile de réviser les droits de chaque utilisateur, d'élaborer des **guides utilisateurs** et de mettre en place des **sessions de formation** à la prise en main des outils par les utilisateurs.

6. Comment analyser, synthétiser et formaliser les signaux d'alerte ?

87. L'entreprise peut définir une méthode pour analyser les informations collectées et identifier spécifiquement les risques d'atteinte à la probité liés à ses relations avec les tiers. Cette méthode peut utilement être formalisée dans la procédure d'évaluation des tiers ou un document dédié.

- **L'appréciation des signaux d'alerte :**

⁵⁷ Articles [L. 561-10](#) et [R. 561-18](#) du Code monétaire et financier.

⁵⁸ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°8 qui fait un focus sur ces catégories de tiers.

⁵⁹ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°6 sur les suites à donner, les mesures de remédiation et les mises à jour.

88. Au sens du présent document, un signal d'alerte, généralement appelé « *red flag* », peut être défini comme un fait, un événement, un ensemble de circonstances ou d'autres informations pouvant constituer un indicateur de risque d'atteinte à la probité. Les signaux d'alerte doivent être surveillés pour comprendre les risques d'atteinte à la probité auxquels l'entreprise s'expose en entrant en relation avec le tiers et pour définir des mesures de remédiation pertinentes.

89. Ces signaux d'alerte, spécifiques au tiers, sont parfois nombreux et s'apprécient différemment **en fonction de leur gravité au regard du risque d'atteinte à la probité** (par exemple, signal d'alerte faible, moyen, élevé).

90. Afin de garantir **une appréciation objective et homogène** par les personnes en charge de réaliser des évaluations au sein de l'ensemble d'un groupe de sociétés, l'entreprise peut définir une échelle de cotation des signaux d'alerte et des règles de pondération, sous forme d'arbre de décision ou de logigramme par exemple.

91. Comme mentionné dans la fiche pratique n°1, il est recommandé que ces éléments soient formalisés dans la procédure dédiée à l'évaluation des tiers de l'entreprise et communiqués auprès du personnel exerçant des fonctions opérationnelles (achats, commerciaux, fonctions en charge des actions de mécénat et parrainage, etc.), et fonctions support (conformité, risques, contrôle interne, audit, juridique, finance dont les comptables, etc.)⁶⁰ qui auront notamment à charge d'apprécier les signaux d'alerte en tout objectivité.

92. Une bonne pratique consiste à définir un processus décisionnel collégial impliquant plusieurs fonctions support ainsi que l'instance dirigeante, afin d'apprécier, lorsque cela est nécessaire, au cas par cas, les tiers à risque élevé. Cela peut se matérialiser par la mise en place d'un comité dédié.⁶¹ A titre d'exemple, peuvent être représentées dans ce comité les directions suivantes : conformité, finance, comptabilité, commercial, achats, contrôle interne, audit interne, gestion des risques, communication, marketing (notamment pour les opérations de parrainage et mécénat), relations publiques (si existant), etc.

93. Exemples de situations d'appréciation des signaux d'alerte :

→ **Aucun signal d'alerte n'a été identifié :**

L'absence de signal est un indicateur en faveur d'un niveau de risque d'atteinte à la probité faible.

→ **Présence d'un seul signal d'alerte :**

⁶⁰ Cette liste n'est pas exhaustive.

⁶¹ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°1 sur la définition d'un cadre.

La présence d'un signal d'alerte ne signifie pas forcément qu'il y ait un risque d'atteinte à la probité élevé induit par la relation avec tiers. Toutefois, il doit être pris en compte par l'entreprise car il constitue un avertissement à surveiller.

Exemple : *le tiers a fait l'objet d'une condamnation pénale il y a 15 ans pour des faits de corruption.*

Les éléments suivants peuvent utilement être prise en compte, bien que non exhaustifs : la date de la condamnation (ou de la signature d'un accord dans le cadre d'une justice négociée⁶²), l'entité juridique condamnée, la nature des faits de corruption ou des faits connexes visés, les zones géographiques concernées, la nature de la relation avec le tiers, l'existence d'une obligation de se soumettre à un programme de mise en conformité ou encore le déploiement de mesures anticorruption et de remédiation (sanctions disciplinaires par exemple) depuis la condamnation.

Dans certaines circonstances, la présence d'un seul signal d'alerte peut constituer un indicateur élevé de risque d'atteinte à la probité. Par exemple, le manque de qualification ou d'expérience du tiers peut être défini comme un facteur aggravant lors de l'évaluation du niveau de risque du tiers.⁶³

→ **Présence de plusieurs signaux d'alerte :**

Lorsque plusieurs signaux d'alerte s'accumulent, cela peut dénoter un risque plus élevé d'atteinte à la probité induit par la relation avec le tiers.

Exemple : *une entreprise découvre qu'un de ses intermédiaires a été impliqué dans une affaire de corruption internationale remontant à une dizaine d'années. Par ailleurs, l'un des membres du conseil stratégique de l'intermédiaire est un ancien chef des services de renseignement d'un pays dans lequel l'entreprise mène actuellement des activités économiques importantes.*

Cette situation présente plusieurs signaux d'alerte et soulève des interrogations.

En présence de plusieurs signaux d'alerte, il convient de réaliser une analyse approfondie des informations du tiers pour s'assurer jusqu'où les signaux d'alerte identifiés peuvent constituer un risque d'atteinte à la probité susceptible de se matérialiser (voir la partie suivante sur la pondération des signaux d'alerte), et de définir et mettre en œuvre des mesures de remédiations renforcées (voir la fiche pratique n°6 sur les suites à donner, les mesures de remédiation et les mises à jour).

⁶² L'AFA attire l'attention sur le fait qu'une entreprise qui se trouve en cours d'exécution ou déliée de l'obligation de programme de mise en conformité, sous le contrôle de l'AFA dans le cadre d'une Convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) pourrait, en principe, voir son exposition au risque de corruption mieux maîtrisée, par l'existence d'un dispositif de conformité anticorruption, efficace et de qualité. Toutefois, la bonne exécution de l'obligation de programme de mise en conformité d'une société, sous le contrôle de l'AFA, ne constitue pas une garantie absolue de maîtrise du risque de corruption.

⁶³ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §220, p. 30. à appuyer

94. Dans tous les cas, lorsqu'il y a un doute sur le comportement du tiers ou sur les objectifs de la relation, l'entreprise peut, dans un premier temps, demander des informations complémentaires au tiers, puis s'interroger sur les suites à donner⁶⁴ avec le tiers (entrer en relation, poursuivre la relation, mettre fin à la relation), et sur la mise en œuvre des mesures de remédiation pertinentes et adaptées.

95. En tout état de cause, les résultats sont **formalisés** dans un ou des document(s) dédié(s).

- **La pondération des signaux d'alerte :**

96. Il appartient aux entreprises de faire preuve de vigilance dans l'appréciation des signaux d'alerte, afin de maintenir une **approche proportionnée au risque d'atteinte à la probité induit par la relation avec le tiers**

97. Il est important que les entreprises procèdent à une **analyse humaine lorsqu'elles utilisent un système de cotation automatique du risque d'atteinte à la probité du tiers**. En outre, si l'entreprise a recours à une solution numérique développée par des prestataires externes pour attribuer automatiquement des notations de risques, cette dernière veille à comprendre la manière dont le système fonctionne, comment le prestataire combine les signaux d'alerte pour parvenir à une note de risque globale et définit elle-même les signaux d'alerte qu'elle souhaite retenir. En tout état de cause, le paramétrage de la cotation doit être formalisé et conforme à la procédure d'évaluation des tiers adoptée par l'entreprise.

98. Lorsqu'elle pondère des signaux d'alerte, **l'entreprise veille à ce que :**

- la pondération ne repose pas uniquement sur des signaux d'alerte issus de solutions numériques externes ;
- la pondération ne soit pas exclusivement automatique ;
- la pondération ne soit pas influencée de manière excessive par un seul signal d'alerte ;
- la cotation du risque ne soit pas influencée par des considérations d'ordre économique ou de profit ;
- la pondération ne crée pas une situation dans laquelle il est impossible de classer une relation avec un niveau élevé lorsque cette dernière présente réellement un risque élevé d'atteinte à la probité.

99. La méthode de pondération est **documentée** et **mise à jour**.

⁶⁴ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°6 sur les suites à donner, les mesures de remédiation et les mises à jour.

7. Évaluation et classification du niveau de risque des tiers

100. Les résultats de l'évaluation individuelle doivent permettre de **confirmer le niveau de risque d'atteinte à la probité** induit par la relation avec le tiers, initialement identifié lors de la conception de groupes de tiers homogènes.

101. Le niveau de risque du tiers peut ainsi être **apprécié** au regard de différents éléments⁶⁵, comme la présence d'un ou plusieurs signaux d'alerte (voir ci-dessus).

102. Par ailleurs, en cours de relation et après avoir réalisé une évaluation individuelle, le niveau de risque de tiers initial peut être revu à la hausse ou à la baisse. Il appartiendra à l'entreprise de **formaliser ce choix**. Par exemple, le tiers produit des factures peu détaillées, fictives ou falsifiées, cela peut indiquer une méthode utilisée pour détourner des fonds de l'entreprise, voir une entente entre le tiers et un salarié sur le versement d'un pot-de-vin. Dans cet exemple, le niveau de risque est revu à la hausse et la relation pourra, le cas échéant, être suspendue le temps de mener les vérifications complémentaires requises.

103. En outre, la révision du niveau risque des tiers doit être envisagée **périodiquement en fonction du groupe de tiers homogènes auquel il appartient⁶⁶** ou **en cas de changement significatif** de sa situation personnelle ou de la relation avec l'entreprise évaluatrice.

104. Les changements significatifs peuvent inclure des éléments relatifs à la connaissance du tiers (par exemple, un changement dans les actionnaires et les bénéficiaires effectifs) des informations médiatiques défavorables identifiées en cours de relation (par exemple, une enquête judiciaire pour faits d'atteinte à la corruption), une évolution dans la relation avec le tiers (par exemple le contrat de courte durée se transforme en contrat longue durée, qui représente une importante part dans le chiffre d'affaires). Ces changements significatifs sont définis par l'entreprise elle-même.

Bonne pratique n°12



L'entreprise peut **déployer un outil de veille juridique et économique** afin d'aider à l'identification de potentiels changements dans les situations des tiers.

⁶⁵ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §225, p.30.

⁶⁶ Pour plus d'informations, voir les fiches pratique n°3 sur la conception des groupes de tiers.

N°6

SUITES À DONNER, MESURES
DE REMÉDIATION ET MISES À
JOUR

Chapeau n° 6 : Les suites à donner à l'évaluation individuelle sont définies en fonction du niveau de risque du tiers qu'elle a permis d'établir. Lorsque le tiers présente un risque élevé, elles peuvent inclure des mesures de remédiation adaptées pour assurer un suivi renforcé de la relation avec celui-ci. Le dispositif prévoit également la mise à jour régulière des évaluations afin de tenir compte de l'évolution des risques.

1. Les suites à donner aux évaluations individuelles

105. À la suite de la détermination du niveau de risque du tiers, sur le fondement des résultats de l'évaluation individuelle⁶⁷, l'entreprise peut décider :

- **d'approuver la relation**, avec ou sans mesure de remédiation renforcée ;
- **de mettre un terme à la relation ou de ne pas l'engager** ;
- **de reporter la prise de décision** (le temps de la réalisation d'évaluations complémentaires, par exemple).

106. L'absence de facteurs de risque à l'issue d'une évaluation individuelle ne garantit pas que la relation avec le tiers soit absolument dénuée de risque. Il est important de maintenir une vigilance continue sur les risques d'atteinte à la corruption qui pourraient être générés en cours de relation.

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

108. **Les décisions** sont **formalisées** et **enregistrées sur un réseau sécurisé**.

2. Définition, mise en œuvre et suivi de mesures de remédiation pertinentes

109. Plusieurs exemples **de mesures de remédiation** sont présentés **dans les recommandations de l'AFA**⁶⁸ pour les acteurs économiques assujettis à [l'article 17](#) de la loi Sapin II.

110. Les entreprises peuvent également s'appuyer sur les [guides pratiques](#) de l'AFA afin d'identifier des mesures de remédiation complémentaires, comme par exemple : [la politique cadeaux et invitations](#), [les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions](#), [la prévention des conflits d'intérêts](#), [les contrôles comptables anticorruption](#) et [les opérations de mécénat et de parrainage](#).

111. Le **suivi** des mesures de remédiation est essentiel pour **garantir la maîtrise des risques** identifiés dans la cartographie des risques d'atteinte à la probité.

⁶⁷ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°5 sur l'évaluation individuelle des tiers.

⁶⁸ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §242, p. 32.

3. Exemples de mesures de remédiation pouvant être déployées par l'entreprise dans le cadre de ses relations avec des tiers

112. A titre illustratif, sont détaillés ci-dessous des exemples de mesures de remédiation que peuvent mettre en œuvre les entreprises⁶⁹.

- **La formalisation contractuelle :**

113. Reposant sur l'accord de volontés des parties, l'élaboration ou le renouvellement d'un contrat permet aux entreprises de se prémunir des risques de toute nature, liés à son partenaire.

114. Pour cela, le contrat doit être aussi précis que possible et faire l'objet d'un suivi, notamment sur la nature de la prestation attendue, les modalités de rémunération (par exemple, en exigeant que tout paiement ne soit effectué qu'à réception d'une facture), la production régulière d'un rapport sur l'avancement des missions confiées (incluant les aspects financiers, les indicateurs de qualité, etc.), l'obligation pour le tiers de communiquer à l'entreprise tout changement dans sa situation, etc.

115. Un tel contrat permet également de **formaliser des engagements en matière de lutte contre la corruption** et de mettre un terme à la relation en cas de manquement à ces engagement.

116. Il est ainsi de plus en plus fréquent de voir apparaître dans les contrats l'insertion de clauses éthiques ou relatives à la prévention de la corruption afin de renforcer la confiance mutuelle et d'affirmer le respect de principes promouvant l'éthique dans la vie des affaires. De telles clauses peuvent, par ailleurs, permettre à l'entreprise de se prémunir des risques juridiques, financiers et réputationnels en cas de mise en cause du tiers.

117. **Exemple de clauses contractuelles destinées à encadrer la relation avec le tiers :**

- **Clause de conformité générale :** dans la pratique, ce type de clause a pour objet d'imposer au tiers de respecter certaines règles et notamment de garantir que ses activités sont conformes aux réglementations en vigueur. Il arrive également qu'elle impose au tiers de respecter le code de conduite de l'entreprise et parfois même de réaliser une formation anticorruption. Le contrat peut également étendre au tiers l'accès au dispositif d'alerte de l'entreprise afin que ses cocontractants et même parfois sous-traitants puissent alerter l'entreprise sur des situations inappropriées.
- **Clause anticorruption :** ce type de clause engage le tiers à prévenir et détecter les atteintes à la probité dans le cadre de la relation contractuelle.

⁶⁹ L'AFA attire l'attention sur le fait que cette liste n'est pas exhaustive.

Elle vise souvent à interdire le versement de pots-de-vin et à proscrire tout comportement contraire au code de conduite de l'entreprise.

- **Clause d'éthique** : ce type de clause impose au tiers de respecter des principes éthiques dans les affaires. Elle peut aborder des questions liées à l'intégrité, la transparence, la loyauté, la responsabilité sociale et économique et le respect des droits humains.
- **Clause relative à l'encadrement des conflits d'intérêts** : généralement ce type de clause encadre la gestion de situations de conflits d'intérêts dans le but de prévenir les atteintes à la probité. Elle peut prévoir l'obligation de déclarer toute situation de conflit d'intérêt potentielle ou avérée et, le cas échéant, de prévoir un dispositif de déport.
- **Clause relative à l'encadrement des cadeaux et invitations** : ce type de clause encadre les conditions d'offre et d'acceptation de cadeaux ou d'invitations entre les parties, dans le but de prévenir les atteintes à la probité. Parfois il arrive que soit exigé au tiers le fait d'interdire les cadeaux et invitations pendant les périodes d'appel d'offres.
- **Clause d'audit** : ce type de clause, visant à s'assurer que les engagements contractuels sont bien respectés, permet à une partie, généralement un donneur d'ordre, de procéder à des audits sur les activités de l'autre partie, sur place ou sur pièce. Dans ce cadre, il peut être imposé au tiers un audit sur une partie de ses mesures anticorruption.
- **Clause d'externalisation** : ce type de clause encadre l'utilisation de sous-traitants ou le recours à l'externalisation de certaines tâches ou obligations contractuelles à une autre entité, souvent pour des raisons de spécialisation, d'efficacité ou de coûts. Dans ce cadre, l'entreprise peut exiger du tiers qu'il effectue des vérifications anticorruptions sur ses propres tiers.

118. Enfin, pour garantir l'effectivité de(s) clause(s), des **sanctions** peuvent être prévues en cas de non-respect. Il peut s'agir de pénalités financières par exemple. L'entreprise peut également mettre fin au contrat en raison du non-respect, par un cocontractant, de ses obligations de conformité.⁷⁰ A noter qu'en cas de faits d'atteinte à la probité avérés, la responsabilité pénale de l'entreprise peut être engagée, indépendamment du non-respect d'une clause contractuelle entre plusieurs parties.

- **La communication sur la politique anticorruption de l'entreprise avec le tiers :**

119. La communication **régulière, transparente** et **réciproque** sur le dispositif anticorruption auprès du tiers est essentielle afin de permettre une sensibilisation continue du tiers sur les engagements anticorruption de l'entreprise.

⁷⁰ CA Paris, 30 nov. 2017, n°15/19388 confirmé par Cass. com., 20 novembre 2019, n°18-12.817 (Affaire Equilibre Implant Chirurgical (EIC)/Biomet), CA Paris, 13 Mars 2019 n°17/21477 (Affaire Monoprix), CA Paris, 24 mars 2021, n°19/15565 (Affaire Promod), CA Paris, 5 mai 2021, n°19/15680 (Affaire Carrefour).

120. La communication peut porter sur un rappel des règles de l'entreprise liées à son dispositif de conformité anticorruption. A ce titre, la **diffusion** au tiers de tout ou une partie du code de conduite de l'entreprise et de ses mises à jour ainsi que les procédures annexes (cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, mécénat et sponsoring, etc.) constitue une bonne pratique.

- **La formation du tiers :**

121. Comme mentionné dans les recommandations de l'AFA⁷¹, l'entreprise peut mettre en place **une formation anticorruption auprès des tiers à risque**. Plusieurs pratiques ont été identifiées à l'occasion des contrôles :

- les salariés de l'entreprise cocontractante devant suivre une formation sont clairement identifiés : par exemple, imposer à un fournisseur classé à risque de réaliser une formation à destination de ses salariés travaillant au sein de la direction des achats ;
- le contenu de la formation peut porter sur une présentation des infractions d'atteintes à la probité, une prise de conscience des risques auxquels le tiers est exposé, une présentation des mesures anticorruption constituant le dispositif anticorruption de l'entreprise, des exemples de situations à risque, une liste des comportements à adopter et à ne pas faire, etc. ;
- en tout état de cause, le contenu de la formation doit être adapté aux signaux d'alertes identifiés lors des évaluations individuelles et mis à jour.

Bonne pratique n°13



Une formation anticorruption peut utilement être réalisée auprès des fonctions de l'entreprise en lien avec les tiers afin d'augmenter leur sensibilité aux risques de corruption.

122. **Exemples de mesures internes destinées à renforcer la surveillance de la relation avec le tiers à risque :**

- renforcer les modalités de contrôle hiérarchique sur les activités du personnel exerçant des fonctions opérationnelles en lien avec des tiers à risque ;
- veiller à désigner des salariés spécifiquement formés comme interlocuteurs des tiers évalués à risque et leur demander de rendre compte plus fréquemment ;

⁷¹ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §244, p. 32.

- mettre en place une rotation régulière des personnels les plus exposés au risque d'atteinte à la probité (acheteurs, commerciaux, etc.) afin de limiter les risques liés à la familiarité prolongée avec certains tiers ;
- renforcer la collégialité garantissant une décision prise sur des critères plus objectifs, par exemple sur des opérations et/ou projets impliquant le tiers s'il est considéré comme à risque.

- **La mise en œuvre de mesures de contrôle, de surveillance et d'audit :**

123. L'entreprise peut mettre en place :

- **des contrôles spécifiques sur certains processus impliquant des tiers à risque** (selon la méthode d'évaluation présentée en fiche n°4), intégrés dans le plan de contrôle interne général, pouvant porter par exemple⁷² sur les notes de frais, sur les registres tenus sur les cadeaux et, les conflits d'intérêts ou les représentants d'intérêts, sur le suivi et la mise en œuvre des mesures de remédiation adaptées, sur les contrôles de qualité dans la chaîne des fournisseurs⁷³, etc. ;
- **y compris pour les entreprises qui n'y sont pas tenues aux termes de la loi « Sapin II », des contrôles comptables dédiés, recensés et formalisés⁷⁴, dits « contrôles comptables anticorruption »⁷⁵**, ciblant les situations à risque, identifiées dans la cartographie des risques de corruption, et notamment en lien avec les tiers les plus à risque. Par exemple, instaurer un contrôle préalable avant tout paiement à un tiers à risque permet de garantir que le paiement soit automatiquement bloqué dans le système d'information comptable (SIC) si ce tiers n'a pas été enregistré selon la procédure d'évaluation des tiers de l'entreprise. De plus, ce contrôle permet de vérifier qu'une évaluation du risque d'atteinte à la probité a bien été réalisée ;
- **des missions ponctuelles d'audit, le cas échéant**, sur les mesures anticorruption principales déployées par les tiers à risque.

⁷² Cette liste n'est pas exhaustive.

⁷³ Certains secteurs d'activité doivent mettre en place de contrôles de qualité afin de s'assurer de la conformité des produits à des critères établis. Lors cette étape, il existe un risque de versement de pots-de-vin à la personne en charge du contrôle de qualité pour valider certains aspects non conformes des produits.

⁷⁴ [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](#) (Sapin II), article 17, II°, 5°.

⁷⁵ Pour plus d'informations, les entreprises peuvent utilement se référer au guide pratique de l'AFA sur [les contrôles comptables anticorruption en entreprise](#) (publié en avril 2022).

Bon à savoir n°1

Lorsqu'un opérateur économique soumissionne à un appel d'offres public, il doit fournir **une déclaration sur l'honneur attestant qu'il ne se trouve pas dans une situation l'excluant de la procédure de passation du marché public**, mentionnée aux articles [L2141-1](#) à [L2141-5](#) et [L2141-7](#) à [L2141-11](#) du Code de la commande publique (CCP).



En outre, l'article [L2141-8](#) du CCP prévoit que l'acheteur peut exclure de la procédure de passation d'un marché les personnes qui ont entrepris d'influer indûment sur le processus décisionnel de l'acheteur (i), d'obtenir des informations confidentielles susceptibles de leur donner un avantage indu lors de la procédure de passation du marché (ii), ou encore ont fourni des informations trompeuses susceptibles d'avoir une influence déterminante sur les décisions d'exclusion, de sélection ou d'attribution (iii).

L'article [L.2141-11 du CCP](#) prévoit que l'acheteur qui envisage d'exclure une personne doit la mettre à même de fournir des preuves qu'elle a pris des mesures prouvant sa fiabilité. Si l'acheteur estime que ces preuves sont suffisantes, la personne concernée n'est pas exclue de la procédure de passation de marché.

Selon [une décision du Conseil d'Etat du 16 février 2024](#), se fondant sur le paragraphe 7 de l'article 57 de la [directive 2014/24/UE du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics](#), l'acheteur ne peut prendre en compte, pour prononcer une telle exclusion, des faits commis depuis plus de trois ans. Mais lorsqu'une condamnation non définitive a été prononcée à raison de ceux-ci, cette durée de trois ans court à compter de cette condamnation.

4. Suivi de la relation avec le tiers et mises à jour des évaluations individuelles

- **Suivi de la relation :**

124. Le personnel exerçant des fonctions opérationnelles **a un rôle important dans le cadre du suivi de la relation avec le tiers**, puisqu'il a la connaissance de la relation avec le tiers et parce qu'il détient des informations sur le tiers et sur la nature de la prestation.

125. Comme précisé dans les recommandations de l'AFA⁷⁶, la relation avec le tiers doit être clairement identifiable au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, il est recommandé que l'entreprise s'assure que :

- ➔ les informations sur les tiers soient accessibles au personnel exerçant des fonctions opérationnelles ;
- ➔ toutes les données relatives au tiers soient aisément accessibles aux différentes fonctions de l'entreprise concernées pour lesquelles elles sont utiles (personnel en lien avec le tiers, conformité, contrôle interne, audit,

⁷⁶ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §243, p. 32.

etc.). Les données peuvent être centralisées si la structure informatique de l'entreprise le permet ;

- ➔ les différents systèmes d'information (SI)⁷⁷ de l'entreprise sont organisés et structurés afin de faciliter l'accès et la recherche des informations pour les personnels qui en ont besoin.

- **Mise à jour des évaluations individuelles :**

126. En cours de relation, comme mentionné dans les recommandations de l'AFA⁷⁸, il est recommandé de mettre à jour régulièrement les évaluations individuelles, réalisées avant l'entrée en relation avec le tiers⁷⁹, au regard du risque d'atteinte à la probité.

127. La périodicité du choix du renouvellement dépend de son niveau de risque⁸⁰. L'entreprise veille également à prendre en compte la volumétrie de son stock⁸¹ de tiers ainsi que les moyens mis à sa disposition pour réaliser des évaluations.

128. Afin de garantir une gestion efficace, dans le temps, du renouvellement des évaluations individuelles, l'entreprise peut élaborer et formaliser un plan d'action afin d'en assurer un suivi efficace. L'instance dirigeante veille à apporter les moyens humains et financiers nécessaires à la réalisation du plan d'action pour traiter correctement le renouvellement des évaluations.

129. Les évaluations sont **mises à jour périodiquement**⁸², selon plusieurs critères tels que⁸³ :

- ➔ **une fréquence prédéfinie** en fonction du niveau de risque⁸⁴ ;
- ➔ **un changement significatif** (changement d'actionnariat, changement de direction, changement d'organisation, modification des statuts, fusion-acquisition, enquêtes lancées par les autorités sur les tiers, etc.) impactant ou de nature à impacter le niveau de risque du tiers ;
- ➔ **une mise à jour de la cartographie des risques de corruption ;**

⁷⁷ Systèmes d'information commerciale (SIC), Systèmes d'information comptable (SIC), système d'information des ressources humaines (SIRH), etc.

⁷⁸ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §245, §247, p. 33.

⁷⁹ L'AFA attire l'attention sur le fait que le choix de renouvellement se pose pour toute forme de relation d'affaires. En effet, l'entreprise peut être engagée avec un tiers sans avoir formalisé un contrat. Par exemple, lorsqu'une entreprise a un recours à un agent public pour la délivrance d'une autorisation.

⁸⁰ Il est recommandé de mettre à jour régulièrement les évaluations des tiers présentant un risque élevé d'atteinte à la probité.

⁸¹ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°3 sur la gestion du stock des tiers.

⁸² AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §245, §246 p. 32.

⁸³ La liste n'est pas exhaustive et doit être appréciée par les entreprises en fonction de leur environnement et profil de risque.

⁸⁴ Il appartient à l'entreprise de définir une fréquence de renouvellement.

- **des évolutions réglementaires** impactant ou de nature à impacter le niveau de risque du tiers (par exemple, le tiers devient assujéti à l'article 17 de la loi Sapin II) ;
- **les résultats de contrôles de deuxième et de troisième niveau**, révélant des cas non conformes ;
- **des éventuelles alertes internes impliquant le tiers.**

130. L'AFA attire l'attention sur le fait que ces critères doivent être pris en compte simultanément. Par exemple, la prise en compte d'un seul critère ne saurait être suffisante.

131. **Le responsable chargé du déploiement et suivi du dispositif d'évaluation des tiers** (en général le directeur conformité) **veille à formaliser les modalités de mises à jour dans une procédure dédiée** (ces modalités peuvent être intégrées dans la procédure d'évaluation des tiers de l'entreprise).

132. Ce suivi peut se matérialiser par **la mise en place d'indicateurs** portant, par exemple⁸⁵, sur :

- le respect des fréquences prédéfinies ;
- le nombre de renouvellement d'évaluation réalisé ;
- le nombre de renouvellement d'évaluation prioritaire.

133. **Les mises à jour** des évaluations individuelles doivent être **formalisées et enregistrées sur un réseau sécurisé.**

134. L'ensemble des indicateurs **sont transmis** au responsable chargé du déploiement et suivi du dispositif d'évaluation des tiers (en général le directeur conformité), aux membres du comité dédié au déploiement, suivi et contrôle du dispositif d'évaluation des tiers⁸⁶ et **à l'instance dirigeante.**

Bonnes pratiques n°14

Une alerte automatique (par courriel ou par le biais d'une solution numérique) est envoyée au personnel exerçant des fonctions opérationnelles préalablement à chaque renouvellement de contrat.

- **Les mises à jour réalisées par les responsables opérationnels** font l'objet d'un visa ou d'un contrôle hiérarchique.
- **Un questionnaire portant sur la conformité anticorruption est adressé automatiquement tous les ans au tiers à risque**, à la date d'anniversaire du premier enregistrement du tiers dans le système d'information (SI) de l'entreprise.
- **L'entreprise revoit régulièrement la gestion des habilitations** (contrôles des accès, de la confidentialité des mots de passe des données modifiables, etc.), lorsqu'elle a recours à une solution numérique pour réaliser le renouvellement des évaluations des tiers.



N°7

SUIVI ET CONTRÔLE AU
QUOTIDIEN

Chapeau n°7 : Pour garantir son efficacité dans le temps, le dispositif d'évaluation des tiers fait l'objet d'un suivi qui s'appuie sur des indicateurs clés permettant de mesurer son fonctionnement. Il inclut également la mise en œuvre de contrôles à plusieurs niveaux afin de vérifier sa conformité avec la procédure de l'entreprise et les exigences réglementaires. En outre, ces contrôles permettent de détecter d'éventuelles défaillances ou anomalies et d'y apporter des corrections.

1. Partage et centralisation de l'information au sein d'un groupe de sociétés

135. L'AFA recommande aux groupes de société, compte tenu de leur taille et de la variété des activités et des opérations qu'ils développent, aussi bien en France, qu'à l'étranger, de constituer et mettre en place **un réseau de la conformité**⁸⁷, notamment en cas d'organisation décentralisée, afin de garantir une mise en œuvre efficace du dispositif anticorruption au sein de l'ensemble du groupe, et plus précisément d'assurer le déploiement, la mise en œuvre et le suivi du dispositif d'évaluation des tiers.

La présente fiche présente des illustrations sur la façon dont cette recommandation peut être mise en œuvre.

136. Il est recommandé que ce réseau soit composé de **l'ensemble des fonctions de la conformité**, telles que les chargés de conformité et les référents⁸⁸ désignés au sein de chaque société, filiale, unité opérationnelle ou pays et **rende compte directement à l'instance dirigeante**.

137. En outre, le responsable chargé du déploiement et suivi du dispositif d'évaluation des tiers (en général le directeur conformité⁸⁹) peut utilement être chargé de diffuser au réseau de référents toutes les informations et éléments méthodologiques utiles, de faire des retours d'expérience ou encore d'effectuer des contrôles sur l'appropriation du dispositif par les filiales et sociétés.

2. Contrôle du dispositif d'évaluation des tiers

139. La mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des tiers comme toutes les mesures du dispositif anticorruption doit être contrôlée et évaluée⁹⁰.

140. Ces contrôles permettent, en outre, de vérifier que les **situations à risque** identifiées dans la cartographie des risques de corruption soient maîtrisées par des **mesures de gestion des risques**.⁹¹

⁸⁷ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°1 sur la définition d'un cadre.

⁸⁸ Les référents peuvent être des personnes d'autres fonctions : RH, finance, juridique, etc.

⁸⁹ Pour plus d'informations, les entreprises peuvent utilement se référer au guide pratique de l'AFA sur [la fonction conformité anticorruption dans l'entreprise](#) (janvier 2019).

⁹⁰ [Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016](#) (Sapin II), article 17, II°, 8°.

⁹¹ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §287, §288, §289, §290 p. 38.

141. Les différents objectifs auxquels le dispositif de contrôle et d'évaluation du dispositif d'évaluation des tiers répond peut-être récapituler comme suit :

Contrôle interne	Évaluation
<ul style="list-style-type: none"> ✓ prévenir, détecter et corriger des manquements à la procédure d'évaluation des tiers ; ✓ détecter, le cas échéant, des faits de d'atteinte à la probité. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ déterminer si le dispositif d'évaluation des tiers répond aux objectifs de prévention et de détection des atteintes à la probité et aux réglementations en vigueur (loi Sapin II) ; ✓ mesurer l'efficacité du dispositif d'évaluation des tiers et définir des recommandations ou autres mesures correctives, si nécessaire.

142. En tout état de cause, **il appartient à l'entreprise** de définir un dispositif de contrôle et d'évaluation **adapté** à son **environnement de risque** qui peut être en constante évolution et à la **volumétrie des tiers**. Ce dispositif est intégré dans le **dispositif général** de contrôle interne et de maîtrise des risques de l'entreprise.

143. Les entreprises sont généralement dotées d'un dispositif de contrôle et d'évaluation à vocation générale qui peut comprendre **jusqu'à trois niveaux**⁹² :



Points d'attention n° 8

- 
- **Il est important de distinguer le suivi statistique du dispositif de contrôle et d'évaluation** (nombre d'évaluations réalisées, nombre de mesures de remédiation mises en œuvre, etc.) d'une part **et la réalisation des contrôles** d'autre part.
 - Les campagnes menées par l'équipe de contrôle interne du groupe, visant à vérifier la bonne exécution de contrôles réalisés par l'ensemble des filiales et sociétés du groupe ne constituent pas un contrôle de 2^{ème} niveau, car elles reposent principalement sur des déclarations des filiales et sociétés.
 - **L'utilisation d'un outil digital peut être utile pour piloter efficacement le suivi du dispositif d'évaluation des tiers.** A cet effet, **il sera utile de définir en amont les contrôles à réaliser et formaliser plusieurs engagements du prestataire externe** dans une clause contractuelle (par exemple l'envoi d'un rapport régulier sur les résultats des contrôles auprès de la société mandatrice).
 - **Les contrôles ne doivent pas porter que sur les évaluations mais également sur la mise en œuvre de mesures de remédiation.** Par exemple, la mise en place d'un point de contrôle afin de s'assurer de l'insertion obligatoire d'une clause de conformité dans le contrat conclu avec un tiers à risque.
 - **Les contrôles de 3^{ème} niveau ne se limitent pas à vérifier que les tiers visés par la procédure sont bien évalués.** Il est nécessaire de vérifier qu'aucun tiers à risque ne soit rémunéré sans avoir été préalablement évalué, ni qu'une relation ne soit établie avant l'évaluation.

144. **Les contrôles et audits**⁹³ réalisés sur ce sujet sont formalisés **dans des plans de contrôle et d'audit distincts**⁹⁴, accessibles uniquement aux équipes en charge des contrôles et audits :

- l'objet et le périmètre (les points de contrôle sont définis de façon précise) ;
- le ou les responsables en charge du contrôle ;
- la méthode de contrôle retenue (échantillonnage, entretiens, etc.) ;
- la fréquence du contrôle réalisé ;
- les conclusions tirées ;
- les mesures correctives à mettre en œuvre.

145. Ces derniers sont réalisés en toute **impartialité, objectivité, discrétion**, et dans le respect de principes fondamentaux tels que **la séparation des tâches**. Par exemple, l'entreprise veille à ce que le personnel exerçant des fonctions opérationnelles qui a effectué une évaluation ne puisse être en charge du contrôle de 1^{er} niveau visant à s'assurer que la procédure de l'entreprise soit bien appliquée. Le responsable hiérarchique de l'opérationnel sera en charge d'assurer ledit contrôle de 1^{er} niveau, afin de limiter le risque d'autocontrôle.

⁹³ Pour aider les entreprises dans la conduite d'un audit interne, l'institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI) a publié un guide sur la [méthodologie de conduite d'une mission d'audit interne](#).

⁹⁴ Il est recommandé que les plans de contrôle et d'audit soient distincts.

146. L'entreprise veille également à la **pertinence**, l'**homogénéisation** et la **cohérence** des contrôles et audits mis en œuvre, au regard du risque d'atteinte à la probité.

147. Enfin, les résultats des contrôles et des audits sont **transmis**, à une fréquence régulière, à l'**instance dirigeante**, au **responsable chargé du déploiement et suivi du dispositif d'évaluation des tiers** (en général le directeur conformité) et **aux membres du comité** dédié au déploiement, suivi et contrôle du dispositif d'évaluation des tiers⁹⁵.

148. S'agissant de la **présentation des résultats à l'instance dirigeante**, il est important que soient exposés les principaux points et les plans de remédiation proposés afin qu'elle puisse décider des actions correctives à mener et donner les moyens humains et financiers nécessaires aux équipes en charge de réaliser ces actions correctives.

Bon à savoir n° 2

Il existe **différentes techniques** pour réaliser des contrôles et audits internes.

Le choix des techniques utilisées est une étape importante car elle permet de définir la nature des tests et contrôles qui seront réalisés afin d'obtenir des éléments probants suffisants, pertinents et fiables, au regard des risques identifiés.

Par exemple, le plan d'audit peut prévoir des tests de procédures, permettant d'apprécier l'efficacité du dispositif d'évaluation des tiers (c'est-à-dire vérifier, si de l'enregistrement au paiement du tiers, la procédure a été respectée), ainsi que des contrôles de substances, visant à détecter des incohérences ou anomalies dans la comptabilité (par exemple, vérifier s'il y a des paiements inexplicables ou des montants non justifiés qui pourraient constituer de la corruption). En résumé, les tests de procédures s'intéressent à la conformité des processus, tandis que les contrôles de substance visent à identifier des anomalies dans les opérations.

Par ailleurs, il existe plusieurs moyens de collecte des informations lors de la réalisation des contrôles et audits internes, tels que : la demande de documents, les entretiens, la revue analytique, le contrôle par sondage, la confrontation avec la réalité physique (inventaire) ou par confirmation externe (circularisation), etc.



⁹⁵ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°1 sur la définition d'un cadre.

Bonnes pratiques n°15

Gouvernance :

- Un contrôle est mis en place par le/la responsable hiérarchique afin de s'assurer de la bonne réalisation de l'évaluation des tiers par le personnel exerçant des fonctions opérationnelles, conformément à la procédure de l'entreprise ;
- Le responsable chargé du déploiement et suivi du dispositif d'évaluation des tiers veille à ce que les résultats des rapports de contrôle de 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} niveau soient partagés entre les équipes, et organise des échanges réguliers afin de s'assurer de la pertinence, de l'homogénéisation et de la cohérence de l'ensemble des contrôles réalisés ;
- Les équipes d'audit interne sont indépendantes, de par leur rattachement à l'instance dirigeante, afin de pouvoir remplir pleinement leurs missions.

Formation :

- Une formation est délivrée régulièrement auprès du personnel exerçant des fonctions opérationnelles, en charge du 1^{er} niveau de contrôle, afin qu'il dispose des connaissances nécessaires à la réalisation des contrôles ;
- Une formation est délivrée aux contrôleurs internes et aux auditeurs internes sur les techniques de contrôles en matière d'anticorruption ;
- Des contrôles sont réalisés sur la complétion des formations des fonctions impliquées dans le dispositif d'évaluation des tiers (taux de complétion, nombres d'heures de formation, calendrier de formation, pertinence du contenu, etc.).

Formalisation :

- La formalisation attendue par le personnel exerçant des fonctions opérationnelles et les équipes de contrôle de 2^{ème} et 3^{ème} niveaux, sur la manière de réaliser un contrôle, est spécifiée dans une procédure dédiée.

Gestion des conflits d'intérêts :

- Les fonctions en charge des contrôles de 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} niveau veillent à se détacher d'un contrôle dès lors qu'elles se retrouvent dans une situation de conflit d'intérêts, potentielle ou avérée, de nature à influencer directement ou indirectement sur le contrôle.

Gestion des habilitations et sécurité des informations :

- La gestion rigoureuse des habilitations, le contrôle des accès, la limitation des droits de modification, la traçabilité des actions, les points de blocage, la confidentialité des mots de passe ainsi que l'accès aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements pour effectuer les tests et contrôles nécessaires, sont pris en compte comme des éléments essentiels du dispositif de contrôle interne ;
- L'utilisation d'un outil numérique d'évaluation des tiers peut également être soumis à des contrôles en matière de gestion des habilitations et de sécurité des informations ;
- Les fonctions en charge des contrôles et audits font preuve de prudence et de discrétion dans l'utilisation des informations collectées.



3. Indicateurs de suivi

149. Comme mentionné dans les recommandations de l'AFA⁹⁶, l'entreprise peut utilement mettre en place **un suivi** du dispositif d'évaluation des tiers afin d'**apprécier** sa **qualité** et son **efficacité dans la durée**. En cas de groupes de sociétés, ce suivi est réalisé au niveau de la société-mère ainsi que de toutes les sociétés et filiales contrôlées par le groupe.

150. Le suivi du dispositif d'évaluation des tiers peut se matérialiser par la **mise en place d'indicateurs** qui devront être transmis (recommandation §249 de l'AFA)⁹⁷, en fonction de leur objet, à une fréquence régulière, à l'instance dirigeante, au responsable chargé du déploiement et suivi du dispositif d'évaluation des tiers (en général le/la directeur-riche conformité) et aux membres du comité dédié au déploiement, suivi et contrôle du dispositif d'évaluation des tiers⁹⁸.

151. Plusieurs fonctions dans l'entreprise peuvent être amenées à réaliser ou contribuer à des indicateurs, en fonction de leurs rôle et responsabilités.

152. **Exemple d'indicateurs**⁹⁹ :

1	nombre de groupes de tiers et le nombre de tiers par groupe homogène de tiers ¹⁰⁰
2	<p>nombre d'évaluations individuelles réalisées, qui peut être associé à plusieurs sous-indicateurs qualitatifs tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la zone géographique où situe le tiers¹⁰¹, • la catégorie du tiers (client, fournisseur, intermédiaire, etc.), • le niveau de risque du tiers (faible, moyen, élevé, etc.), • le groupe homogène de tiers auquel appartient le tiers, • le domaine d'activité où intervient le tiers (pour le compte de l'entreprise), • la qualité d'agent public ou de personne publiquement exposée (PEP) du tiers, • les éléments de rémunération du tiers, • le délai de traitement de collecte, vérification et analyse des informations concernant le tiers¹⁰², • les conclusions de l'évaluation (décision d'entrer ou pas en relation, de poursuivre ou pas la relation, avec la mise en place de mesures de remédiation), • le nombre de mesures de remédiation mise en œuvre et leur nature, • la fréquence prédéfinie de renouvellement de l'évaluation du tiers.
3	nombre de renouvellements d'évaluations réalisés ¹⁰³

⁹⁶ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §248, p. 33.

⁹⁷ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §249. 33.

⁹⁸ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°1 sur la définition d'un cadre.

⁹⁹ Cette liste n'est pas exhaustive.

¹⁰⁰ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°3 sur la conception de groupes de tiers.

¹⁰¹ Le risque pays est défini par l'entreprise sur le fondement d'un ou plusieurs indices actualisés de mesure de l'exposition au risque de corruption d'une zone géographique. L'entreprise veille à prendre en compte les dernières mises à jour des indices. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à consulter le [recueil de fiches pratiques de l'AFA sur les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption](#).

¹⁰² Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°5 sur l'évaluation individuelle des tiers.

¹⁰³ Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°6 sur les suites à donner, les mesures de remédiation et les mises à jour.

4	nombre de contrôles de premier et second niveau réalisés, incluant le nombre de points de non-conformité ou tout manquement ou anomalie identifiés et leur nature (le respect de la procédure d'évaluation des tiers, la qualité des évaluations réalisées, le respect des modalités de visa et contrôle hiérarchique, etc.)
5	nombre d'audits réalisés, incluant le nombre de points de non-conformité ou tout manquement ou anomalie identifiés et leur nature (par exemple, la pertinence des mesures de remédiation mise en œuvre, l'efficacité du dispositif, etc.)
6	nombre d'alertes émises (et leur nature) émises par des tiers, par le biais du dispositif d'alerte interne de l'entreprise
7	fréquence prédéfinie de mise à jour de la procédure d'évaluation des tiers et des procédures connexes
8	fréquence prédéfinie de mise à jour des solutions numériques ou logiciels d'intelligence artificielle utilisés
9	complétion des formations (taux de participation, nombre d'heures de formation, thématiques abordées) des membres du personnel impliqués dans la mise en œuvre du dispositif d'évaluation des tiers comme le personnel exerçant des fonctions opérationnelles, les fonctions en lien avec des tiers (achats, commercial, comptabilité, etc.), les fonctions support (conformité, gestion de risque, comptabilité, audit, etc.)
10	complétion des formations (taux de participation, nombre d'heures de formation, thématiques abordées) auprès des tiers, dans le cadre de la mise en œuvre de mesure de remédiation pour les tiers à risque élevé
11	complétion des formations (taux de participation, nombre d'heures de formation, thématiques abordées) auprès des tiers, dans le cadre de la mise en œuvre de mesure de remédiation pour les tiers à risque élevé

4. Formalisation, mise à jour et traçabilité du dispositif d'évaluation des tiers

1543 Les éléments constituant le dispositif d'évaluation des tiers sont **formalisés, régulièrement mis à jour et enregistrés**, tels que par exemple¹⁰⁴ :

- la procédure d'évaluation des tiers ;
- les méthodes retenues relatives à la conception des groupes de tiers ;
- les évaluations individuelles (périmètre, méthode, contenu, appréciation des résultats, niveau de risque, prise de décision, etc.) ;
- les suites données et le choix des mesures de remédiation mises en œuvre ;
- les contrôles et audits du dispositif d'évaluation des tiers (périmètre, méthode, contenu, résultats, plans de remédiation, etc.) ;
- le choix des outils, solutions, logiciels utilisés par l'entreprise (ainsi que leur mode d'emploi), notamment lorsque l'entreprise a recours à des solutions développées par des prestataires externes.

154. L'entreprise peut utilement définir une fréquence périodique où elle s'interrogera sur la nécessité de mettre à jour tout ou partie de son dispositif d'évaluation des tiers.

¹⁰⁴ La liste n'est pas exhaustive.

5. Règles de conservation et d'archivage des données

Section modifiable en fonction de la consultation de la CNIL

155. Dans ses recommandations, l'AFA indique que « l'intégralité du dossier d'évaluation du tiers ainsi que l'historique des modifications sont à conserver pendant 5 ans après la cessation de la relation (ou après la date d'une opération occasionnelle), sous réserve d'une législation plus exigeante ».¹⁰⁵

156. L'utilisation d'un certain nombre de moyens technologiques permettant le traitement massif de documents numérisés (« eDiscovery ») implique la collecte et le traitement de données à caractère personnel et doivent par conséquent respecter les règles de traitement en vigueur notamment au regard du [Règlement général sur la protection des données](#) (RGPD) dans l'Union européenne et la [loi n° 78-17 du 6 janvier 1978](#), dite « Informatique et libertés » en France.

157. Si l'entreprise choisit de sous-traiter des opérations nécessitant le recours à des moyens technologiques d'enquête, elle peut utilement se référer au [Guide du sous-traitant de la CNIL](#) (septembre 2017).

¹⁰⁵ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §504. 64.

N°8

FOCUS SUR CERTAINES
CATÉGORIES DE TIERS

Chapeau n°8 : Afin d'accompagner au mieux les entreprises, cette fiche pratique réalise un focus sur certains tiers clés, afin de leur fournir des orientations pratiques dès lors qu'elles sont en relation ou envisagent d'entrer en relation avec ces tiers.

1. FOCUS SUR LES TIERS PUBLICS

158. Les termes « tiers publics » regroupent une grande variété d'acteurs. Il peut être utile de les distinguer selon qu'ils sont en France ou à l'étranger. En France, ils regroupent notamment les administrations de l'Etat, les collectivités territoriales, les hôpitaux publics, les juridictions, les établissements publics et sociétés d'économie mixte et les associations et fondations reconnues d'utilité publique¹⁰⁶.

159. Les termes « agents publics » visent les personnes physiques, i.e. les personnes dépositaires de l'autorité publique, chargées d'une mission de service public ou investies d'un mandat électif public.

160. **L'entreprise ne peut pas exclure a priori les tiers publics du dispositif d'évaluation des tiers**, sous prétexte de leur statut d'émanation de l'État ou de dépositaire de l'autorité publique.¹⁰⁷

161. L'AFA recommande d'évaluer les tiers publics, identifiés comme tiers à risque, en particulier lorsque des scénarios de risque spécifiques les concernant ont été mis en évidence dans la cartographie des risques de corruption de l'entreprise. Cela étant, les modalités d'évaluation peuvent être ajustées pour tenir compte de leur nature et de leurs spécificités.

162. Concernant les tiers publics français, sur le fondement du 3° de l'[article 3 de la loi Sapin II](#), il est attendu de ces derniers qu'ils mettent en place des mesures et procédures pour prévenir et détecter les risques d'atteinte à la probité. En effet, l'AFA peut « *contrôle[r], de sa propre initiative, la qualité et l'efficacité des procédures mises en œuvre au sein des administrations de l'Etat, des collectivités territoriales, de leurs établissements publics et sociétés d'économie mixte, et des associations et fondations reconnues d'utilité publique pour prévenir et détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêt, de détournement de fonds publics et de favoritisme* ».

163. A cette fin, l'entreprise, peut, dans le cadre de l'évaluation des tiers, **demander à un acteur public** de lui fournir des informations **sur l'existence des mesures et procédures anticorruption**.

164. Des **diligences complémentaires peuvent être réalisées** prenant en compte les spécificités du tiers public (implantation géographique, secteur d'activité, situation monopolistique, dépendance économique, présence d'une personne politiquement exposée, présence de sous-traitants et affiliés, etc.) et pouvant inclure, comme le mentionnent les recommandations de l'AFA (§216) :

¹⁰⁶ Cette liste n'est pas exhaustive.

¹⁰⁷ Toute décision d'exclusion doit être justifiée.

- la collecte d'informations au moyen de la consultation de listes internes à l'entreprise ;
- la collecte d'informations en sources ouvertes, de documents publics ou à disposition du public (articles de presse, états financiers, décisions de justice, résultats d'enquêtes ou d'indices publiés sur les atteintes à la probité dans le secteur public, etc.) ;
- la collecte d'informations dans des bases de données commercialisés par des prestataires spécialisés ;
- la collecte d'informations et de documents auprès du tiers (questionnaire supplémentaire, entretien, etc.).

165. Par ailleurs, pour les tiers publics étrangers les diligences suivantes méritent d'être également conduites :

- la vérification de la présence du tiers sur les listes des personnes sous sanctions ;
- les listes établies par la France, l'Union européenne, les Nations-Unies ou les Etats-Unis sur lesquelles figurent des Etats et territoires faisant l'objet de sanctions économiques ou considérés comme non-coopératifs, mais aussi d'indices établis par des ONG relatifs à la lutte contre le blanchiment ou au degré de transparence de la vie des affaires¹⁰⁸ ;
- les rapports d'évaluation et de suivi de chaque Etat au regard du risque d'atteinte à la probité établis par les organisations internationales compétentes (ONU-DC, OCDE, GRECO, GAFI) ou des institutions académiques ou des ONG¹⁰⁹.

166. En tout état de cause, la décision d'établir ou de poursuivre une relation avec un tiers public, accompagnée de la mise en place de mesures de remédiation, repose sur un processus de validation formalisé. Une bonne pratique observée consiste en la saisine du dirigeant ou de l'organe de surveillance.

167. Parmi les mesures de remédiation possibles, il peut être utile de :

- ➔ **s'assurer de la mise à jour des mesures anticorruption** par le tiers public, le cas échéant, lorsqu'elles existent ;
- ➔ **réaliser une formation ciblée des collaborateurs** en lien avec ce tiers public, afin qu'ils soient sensibilisés aux risques spécifiques associés à cette relation ;

¹⁰⁸ Pour plus d'informations, voir la partie 4 du [recueil de fiches pratiques de l'AFA sur les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption](#).

¹⁰⁹ La lecture de ces rapports peut s'avérer utile dans les cas les plus complexes pour appréhender plus qualitativement la réalité du phénomène corruptif, des mécanismes de prévention, de détection et de remédiation mis en place par chaque Etat. Pour plus d'informations, voir la partie 3 du [recueil de fiches pratiques de l'AFA sur les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption](#).

- **prévenir et encadrer les situations de conflits d'intérêts, pouvant être génératrices d'atteinte à la probité**, par la mise en place de mécanismes internes comme la validation multiple ou la rotation des portefeuilles ;
- **renforcer les contrôles internes et comptables**, en particulier sur les modalités de paiement et les cadeaux et les invitations offerts/reçus.

2. FOCUS SUR LES INTERMÉDIAIRES

168. Lorsqu'une entreprise recourt à des intermédiaires en France et/ou à l'étranger, une vigilance particulière s'impose face aux risques d'atteinte à la probité. En raison de leur position, ces intermédiaires échappent parfois à la supervision directe de l'entreprise, entraînant un manque de transparence et un contrôle insuffisant, notamment lorsqu'ils interagissent avec des fonctionnaires ou évoluent dans des zones où la corruption est répandue (pots-de-vin, paiements de facilitation, etc.).

169. L'OCDE a révélé¹¹⁰ que trois affaires sur quatre de corruption transnationale impliquent des intermédiaires, souvent utilisés pour masquer des paiements illicites et contourner les contrôles financiers. Il est donc crucial d'encadrer leur recours par des mesures de remédiations adaptées pour prévenir et détecter toute atteinte à la probité. Plusieurs affaires en France ont mis en lumière le recours à des intermédiaires pour des pratiques de corruption d'agents publics étrangers. Les cas pratiques ci-dessous s'inspirent de situations réelles¹¹¹.

2.1. La notion d'intermédiaire

170. Selon l'OCDE, un intermédiaire se définit comme « *une personne qui sert de lien ou s'entremet entre une ou plusieurs parties à une transaction commerciale. Dans le monde des affaires, l'intermédiaire s'entend habituellement d'une personne par le biais de laquelle un fournisseur offre des biens ou des services à un client. L'intermédiaire peut [...] intervenir dans le cadre d'activités économiques légales, du versement illégal de pots-de-vin ou d'une combinaison des deux* ». ¹¹²

171. Les intermédiaires sont généralement des acteurs établis localement avec un réseau personnel étendu et une connaissance approfondie des pratiques locales et pouvant faciliter la réalisation d'activités commerciales quotidiennes, comme l'obtention de licences, de permis ou d'autres autorisations, ainsi que pour le développement des affaires. Ils peuvent remplir plusieurs fonctions à la fois.¹¹³

¹¹⁰ OCDE, [Rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale : Une analyse de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers](#), 2014.

¹¹¹ Cette présentation ne prétend pas à l'exhaustivité, le paysage des intermédiaires pouvant varier considérablement en fonction du secteur, de l'activité ou des spécificités de chaque entreprise.

¹¹² OCDE, [Typologie du rôle des intermédiaires dans les transactions commerciales internationales](#), 2009.

¹¹³ International Chamber of Commerce (ICC), [Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties](#), 2010.

172. Certains intermédiaires sont directement impliqués dans les transactions de biens ou services et sont souvent rémunérés en fonction des ventes ou contrats réalisés, sous forme de versement de commissions. Il peut s'agir, par exemple, d'apporteurs d'affaires, de distributeurs de biens ou services, de courtiers, de représentants de commerce, d'agents du tiers, d'administrateurs de biens, de concessionnaires etc.

173. D'autres interviennent plutôt dans le cadre de services intellectuels ou administratifs. Il peut s'agir, par exemple, d'agents publics, d transitaires en douane, d'avocats, de facilitateurs, d'agences de marketing, de promoteurs, etc.

2.2. Les opérations et situations à risque liées au recours à des intermédiaires méritant une vigilance particulière

174. L'AFA a identifié plusieurs opérations et situations présentant des risques d'atteinte à la probité impliquant des intermédiaires. La liste ci-dessous, non exhaustive, met en lumière des exemples de scénario de risque d'atteinte à la probité.



Rémunérations ou commissions disproportionnées et injustifiées

175. Les rémunérations ou commissions disproportionnées et injustifiées, au regard de la mission confiée, qui sont versées¹¹⁴ à un intermédiaire constituent un signal d'alarme important en matière de risque d'atteinte à la probité. Ce type de paiement excessif par rapport aux pratiques du marché ou aux services réellement fournis peut indiquer que l'intermédiaire utilise une partie de ces fonds pour verser des pots-de-vin, offrir des cadeaux inappropriés ou encore financer d'autres avantages indus à des tiers influents.



Mandat vague ou absence de contrat précis

176. L'absence d'un contrat précis avec un intermédiaire constitue un risque important. En effet, sans définition claire des missions, il devient difficile de contrôler les actions de l'intermédiaire et de s'assurer qu'elles ne cachent pas des pratiques douteuses et contraires à l'éthique des affaires. Ce manque de clarté peut être propice à la dissimulation des activités de corruption, comme le versement de pots-de-vin ou l'utilisation de fonds à des fins non autorisées. De plus, en cas de litige ou d'enquête¹¹⁵, l'absence de documentation précise complique la justification des paiements et des services rendus.

¹¹⁴ [CJIP Airbus SE](#) (29 janvier 2020), p. 5, §27.

¹¹⁵ [CJIP SAS EGIS AVIA](#) (28 novembre 2019), p. 3, §8.



Absence d'expertise ou d'expérience de l'intermédiaire

177. L'absence d'expertise ou d'expérience avérée d'un intermédiaire dans le domaine concerné constitue un signal d'alerte¹¹⁶. En effet, un intermédiaire sans expertise réelle peut être un indice de son intervention comme simple façade pour faciliter des paiements illicites ou exercer une influence induue sur des décideurs publics ou privés. De plus, le manque de compétences peut conduire à des prestations de mauvaise qualité ou inexistantes, rendant difficile la justification des paiements effectués.



La gestion des conflits d'intérêts : les liens familiaux ou personnels avec des décideurs publics ou privés

178. Les liens familiaux ou personnels entre un intermédiaire et des décideurs publics ou privés représentent un signal d'alerte important en matière de risque d'atteinte à la probité. Cette situation peut indiquer un conflit d'intérêts potentiel, où l'intermédiaire pourrait être choisi non pas pour ses compétences, mais pour son accès privilégié aux décideurs¹¹⁷. De telles relations peuvent faciliter des pratiques de favoritisme, contournant ainsi les procédures d'attribution des marchés. Ces liens peuvent également être utilisés pour exercer une influence sur les processus décisionnels, compromettant l'impartialité des décisions prises. Enfin, cette proximité peut créer un environnement propice à des échanges d'informations confidentielles ou à l'octroi d'avantages indus, augmentant ainsi le risque d'atteinte à la probité et de non-respect des principes d'équité et de transparence.



Localisation suspecte de l'intermédiaire

179. La localisation d'un intermédiaire dans une zone géographique exposée au risque d'atteinte à la probité constitue un signal d'alerte significatif dans l'évaluation des risques d'atteinte à la probité. En effet, la présence dans un pays connu pour son opacité financière, son faible niveau de régulation ou son statut de paradis fiscal peut indiquer une volonté de dissimuler des transactions illicites ou de contourner des réglementations anticorruption. Cette situation peut faciliter le blanchiment d'argent ou la création de structures opaques destinées à masquer le bénéficiaire final des paiements. De plus, une localisation sans lien apparent avec le domaine d'activité ou le marché visé¹¹⁸ peut suggérer que l'intermédiaire dissimule des faits d'atteinte à la probité ou des schémas frauduleux.

¹¹⁶ [United States v. Titan Corporation](#) (1 mars 2005), Information, p. 5, §12.

¹¹⁷ [CJIP IDEMIA FRANCE](#) (20 juin 2022), p. 2 §7, §9.

¹¹⁸ [CJIP SYSTRA SA](#) (12 juillet 2021), p. 3, §12 à 15.



L'utilisation de stratagème financier opaque

180. Des mécanismes financiers opaques peuvent volontairement être mis en œuvre à l'initiative de l'intermédiaire ou d'un tiers pour dissimuler l'origine ou la destination des fonds, contourner des réglementations anticorruption ou masquer l'identité des véritables bénéficiaires des transactions comme l'utilisation de comptes offshore, de paradis fiscaux, le recours à des sociétés écrans¹¹⁹ ou à une chaîne d'intermédiaires¹²⁰. Ces pratiques constituent des signaux d'alerte significatifs en matière de risque d'atteinte à la probité. En outre, elles compliquent considérablement la traçabilité des flux financiers et peuvent être utilisées pour cacher des liens avec des personnes politiquement exposées (PPE)¹²¹.



L'intermédiaire imposé par un tiers

181. Dans certaines situations, l'intermédiaire peut être imposé par un tiers, par exemple par un client, un État étranger une autorité locale, ou un tiers dans le cadre du développement du contenu local, ce qui peut présenter des risques significatifs en matière d'atteinte à la probité. En effet, ces intermédiaires peuvent être utilisés comme vecteurs pour dissimuler le versement de pots-de-vin à des agents publics ou des décideurs privés ou encore faciliter la surfacturation pour justifier des commissions excessives servant à financer la corruption. De plus, ils peuvent jouer un rôle dans le blanchiment des produits de la corruption via des structures opaques ou des paradis fiscaux.

2.3. Exemples de mesures de remédiation spécifiques aux intermédiaires

182. Il est conseillé aux entreprises de mettre en œuvre des mesures de remédiation avant et après la signature d'un contrat avec un intermédiaire. A titre illustratif, sont détaillés ci-dessous des exemples de mesures de remédiation propres aux intermédiaires que peuvent mettre en œuvre les entreprises et qui viennent compléter les exemples détaillés dans les fiches pratiques n°5 sur l'évaluation individuelle et n°6 sur les suites à donner, les mesures de remédiation et les mises à jour. Toutefois, l'AFA attire l'attention sur le fait que cette liste n'est pas exhaustive.

¹¹⁹ [CJIP Airbus SE](#) (29 janvier 2020), p. 10, §61.

¹²⁰ [CJIP SOCIÉTÉ GENERALE](#) (24 Mai 2018), p. 5, §35.

¹²¹ Selon les articles [L. 561-10](#) et [R. 561-18](#) du Code monétaire et financier, une personne politiquement exposée est toute personne qui exerce, ou a cessé d'exercer depuis moins d'un an, des fonctions politiques, juridictionnelles ou administratives pour le compte de la France, d'un État étranger ou d'une organisation internationale, ainsi que leurs proches. Les fonctions concernées ont été précisées via [l'arrêté du 17 mars 2023](#).

→ **Le besoin de recourir à un intermédiaire :**

Avant de recourir à un intermédiaire, il est recommandé de déterminer si son intervention est réellement nécessaire, en fonction des besoins spécifiques, des compétences internes et des risques potentiels liés à son intervention. En outre, le contrat avec l'intermédiaire devra détailler de manière précise les services attendus et les conditions de sa rémunération.

→ **L'identité de l'intermédiaire :**

Avant de recourir à un intermédiaire, il est recommandé de s'assurer de sa existence légale (de l'entreprise ou de l'individu) et de la réalité de son activité (par exemple, la raison sociale, le numéro d'immatriculation, et l'adresse).

→ **La présence géographique de l'intermédiaire :**

Avant de recourir à un intermédiaire, il est recommandé de réaliser une évaluation approfondie des risques liés à son implantation géographique, notamment si la localisation n'est pas cohérente par rapport à la prestation ou au marché visé.

→ **Les moyens de rémunérations :**

Avant de recourir aux services d'un intermédiaire, il est recommandé de vérifier les moyens de rémunération proposés, et plus particulièrement de formaliser et préciser dans un contrat le montant de la rémunération et les modalités de paiement, en s'assurant que celle-ci soit proportionnelle aux services réellement fournis et transparente. Il est recommandé de proscrire toute rémunération suspecte, excessive ou ambiguë, en vérifiant que l'établissement bancaire se situe dans le même pays que l'intermédiaire. L'entreprise devra pouvoir vérifier que les comptes bancaires utilisés pour les paiements correspondent au lieu d'exécution du contrat, garantissant ainsi la traçabilité des fonds¹²².

→ **L'évaluation préalable de l'intégrité de l'intermédiaire :**

Avant de recourir à un intermédiaire, il appartient aux entreprises de procéder à une évaluation de son intégrité, que cette démarche résulte d'un choix stratégique, d'une obligation réglementaire ou d'une exigence d'un partenaire. Ces vérifications peuvent notamment inclure : la recherche en source ouverte pour vérifier si l'intermédiaire a fait l'objet de poursuites ou condamnations dans des affaires d'atteinte à la probité ou d'autres infractions financières et la recherche de la présence de l'intermédiaire sur les listes de sanctions. L'entreprise peut également vérifier le niveau de rémunération demandé par l'intermédiaire en comparaison avec le secteur. Enfin, elle pourrait exiger de l'intermédiaire de déclarer ses liens d'intérêts notamment avec des décideurs publics ou encore un

¹²² La déclaration DAS2, bien qu'obligatoire pour certaines rémunérations d'intermédiaires, est insuffisante pour prévenir la corruption car elle ne couvre que les montants supérieurs à 1 200 € et ne justifie pas la nature des services rendus. De plus, utiliser des comptes divers ou des frais généraux pour rémunérer un intermédiaire peut masquer des paiements illicites, échappant ainsi à un contrôle approprié et augmentant les risques de fraude et de corruption. [Formulaire n°DAS2 | impots.gouv.fr](https://impots.gouv.fr/formulaire-n-DAS2)

engagement écrit en matière de transparence sur les actionnaires et les bénéficiaires effectifs de la structure.

183. En cours de relation avec un tiers, peuvent utilement être mis en œuvre :

- des **sessions de formation** pour l'intermédiaire et les équipes internes en lien avec l'intermédiaire afin de rappeler les obligations en matière d'éthique et de conformité ;
- une **surveillance quotidienne des flux financiers** par les équipes comptables ;
- un **suivi régulier des activités** réalisées par les équipes internes en lien avec l'intermédiaire ;
- la **mise à jour régulière de l'évaluation** en fonction du risque d'atteinte à la probité, notamment en tenant compte de l'évolution de son environnement (nouvelle domiciliation bancaire, changement d'actionnaire, etc.) ou de nouvelles informations défavorables en matière d'intégrité (média négatifs, présence sur les listes de sanctions, etc.) ;
- des **contrôles périodiques** afin de vérifier que l'intermédiaire respecte la procédure de l'entreprise et que le contrat conclu avec lui soit bien respecté.

Bon à savoir n° 3

Que faire lorsque l'entreprise est intermédiaire ?

L'entreprise peut jouer le rôle d'intermédiaire dans une transaction. A ce titre, plusieurs bonnes pratiques peuvent être mises en œuvre par l'entreprise comme :

- 1) informer clairement toutes les parties de son rôle d'intermédiaire, ainsi que des modalités de paiement (commissions, etc.) ;
- 2) s'assurer que les commissions soient fondées sur des services réels et documentés, et non sur des accords vagues ou des montants non justifiables ;
- 3) refuser les paiements en espèces ou de commissions non déclarées qui pourraient être interprétés comme des pots-de-vin ;
- 4) établir une communication claire et continue avec toutes les parties sur la réalisation des activités pour éviter toute confusion sur les attentes et les responsabilités. Un système de reporting interne peut utilement être mis en place pour suivre l'ensemble des activités réalisées et les transactions ;
- 5) signaler dès que possible toute demande inhabituelle, anomalie ou activité suspecte au supérieur hiérarchique et au directeur conformité voir à l'autorité judiciaire, de manière à garantir que le rôle d'intermédiaire de l'entreprise reste entièrement transparent et conforme aux réglementations anticorruption ;
- 6) mettre en place des actions régulières de formation anticorruption auprès des salariés qui exerceront ce rôle d'intermédiaire afin de les sensibiliser sur les risques de corruption auxquels ils pourraient être exposés.



3. FOCUS SUR D'AUTRES CATÉGORIES DE TIERS

184. Certaines catégories de tiers se distinguent par leur profil atypique et par la difficulté à collecter des informations à leur sujet. L'AFA recommande d'intégrer ces catégories de tiers dans le dispositif d'évaluation des tiers en s'appuyant sur la cartographie des risques de l'entreprise, et en adaptant l'évaluation qui sera réalisée afin de tenir compte de leurs spécificités.

185. C'est le cas, par exemple, des cibles potentielles d'acquisition ainsi que des bénéficiaires de mécénat et de parrainage pour lesquels l'AFA a publié deux guides pratiques dans lequel sont partagés de nombreux conseils et bonnes pratiques pour mieux appréhender les risques d'atteinte à la probité liés à ces opérations :

- Guide pratique sur [les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions](#) (mars 2021) ;
- Guide pratique « [Sécuriser les opérations de mécénat et parrainage](#) » (avril 2024).

186. L'AFA a identifié, ci-dessous, d'autres catégories pour lesquelles des indications générales sont partagées, étant précisé qu'elles ne sont pas exhaustives et doivent être évaluées par l'entreprise en fonction de son profil de risque et de son environnement de tiers.

3.1. LES CANDIDATS :

187. Lorsqu'un recrutement est engagé, il est recommandé de vérifier que le candidat :

- **ne soit pas en situation de conflit d'intérêts vis-à-vis des intérêts de l'entreprise**, notamment lorsqu'il s'agit d'un poste de dirigeant, directeur, cadre ou toute autre fonction avec un pouvoir décisionnel (acheteurs, chargés de ressources humaines, auditeurs, etc.). En outre, il appartient à l'entreprise de vérifier l'existence d'intérêts personnels du salarié (relations familiales et amicales, investissements financiers, activités externes) pouvant influencer ou paraître comme influencer les décisions qui pourraient être dans le cadre professionnel, dans le respect des règles juridiques applicables à la protection de la vie privée¹²³ et à la protection des données personnelles notamment. Dans son guide pratique sur [les conflits d'intérêts en entreprise](#), l'AFA partage plusieurs bonnes pratiques comme la mise en œuvre d'une déclaration préalable des conflits d'intérêts par les candidats, ainsi que des mesures pour encadrer les situations de conflits d'intérêts (procédure de départ) ;

¹²³ Concernant les liens de famille, il peut être noté à ce sujet que le Conseil constitutionnel dans ses décisions n° 2013-675 DC et 2013-676 DC du 9 octobre 2013 a considéré concernant les élus que la précision de l'activité professionnelle du conjoint pouvait être regardée comme justifiée et proportionnée dans une déclaration d'intérêts, mais pas celle de l'activité des enfants et des parents ou d'autres membres de la famille.

→ n'ait pas fait l'objet d'informations médiatiques défavorables et/ou de condamnations.

188. L'entreprise peut exiger du candidat recruté de prendre connaissance du code de conduite interne et de le signer, ce dernier étant annexé au règlement intérieur de l'entreprise, en droit français.

3.2. LES TIERS PARTENAIRES D'OPERATIONS STRATEGIQUES :

189. Il est recommandé de s'interroger sur les enjeux de conformité liés aux nouveaux projets d'investissement financier (prise de participation minoritaire, joint-ventures, consortiums, groupements d'intérêts économiques, etc.). En effet, ces projets peuvent présenter des risques de conformité pour l'entreprise en raison de l'association avec un ou plusieurs nouveaux partenaires, notamment si l'un d'eux ou l'un de leurs tiers est impliqué dans des faits d'atteinte à la probité.

190. En outre, lorsqu'une entreprise cherche à prendre une participation minoritaire dans une société ou à en détenir une sans exercer de contrôle, elle disposera de peu de marge de manœuvre pour imposer des mesures anticorruption, telles que la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des tiers.

191. De plus, lorsqu'une entreprise acquiert une autre société, elle peut hériter de ses passifs, notamment des risques liés à des faits d'atteinte à la probité commis avant l'acquisition¹²⁴.

192. Dans ce contexte, et comme mentionné dans le guide pratique sur [les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions](#), il est recommandé que les opérations préparatoires à l'acquisition et à l'investissement, s'intéressent au dispositif mis en place dans la cible et à ses modalités d'évaluation des tiers :

- quels sont les tiers à risque ?
- est-ce qu'un dispositif d'évaluation est mis en place ?
- qui est en charge de réaliser les évaluations ?
- qui décide des suites à donner ?

193. Parmi les mesures de remédiation et de maîtrise possibles, il peut être utile de :

- **réaliser une due diligence complémentaire de la société**, avec l'aide de prestataires externes si nécessaire ;
- **réaliser une formation ciblée des collaborateurs** en lien avec ce tiers, afin qu'ils soient sensibilisés aux risques spécifiques associés à cette relation ;

¹²⁴ Par exemple, la société Idemia (anciennement Oberthur Technologies) a été poursuivie pour des faits de corruption antérieurs à son rachat. [CJIP IDEMIA FRANCE](#) (20 juin 2022).

- **prévenir et encadrer les situations de conflits d'intérêts**, pouvant être génératrices d'atteinte à la probité, par la mise en place de mécanismes internes ;
- **renforcer les contrôles internes et comptables**, en particulier sur les flux financiers ou les prestations réalisées en collaboration avec ce tiers ;
- **définir des clauses contractuelles spécifiques**, exigeant un engagement clair du partenaire en matière de probité et de conformité anticorruption ;
- **réaliser des audits périodiques**, afin d'évaluer l'efficacité des mesures mises en œuvre et d'ajuster la gestion des risques si nécessaire.

PROJET

Annexes

Annexe 1

Exemple pratique pour illustrer l'étape de conception de groupes de tiers homogènes par application d'une échelle de cotation

196. Les illustrations ci-dessous ont pour objectif de faciliter la compréhension de l'exercice de conception des groupes de tiers homogènes, à travers l'application d'une échelle de cotation. Cette approche peut être particulièrement utile pour les grandes entreprises qui travaillent avec des milliers de tiers et souhaitent établir une échelle de cotation afin de pondérer des critères de risques, dans le but de créer des groupes de tiers homogènes. Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas d'une illustration sur l'étape de l'évaluation individuelle, et que les informations sont factices, non exhaustives et à apprécier par les entreprises à la lumière de leur environnement.

197. L'entreprise A réalise différentes activités en France et à l'international.

Après avoir identifié et recensé ses tiers, l'entreprise a créé des catégories de tiers.

Elle souhaite maintenant concevoir des groupes de tiers homogènes pertinents pour déterminer le niveau d'évaluation individuelle à réaliser, au regard du risque de corruption et trafic d'influence.

Eléments de la cartographie des risques de corruption ¹²⁵									Cotation
Scénarios de risque d'atteinte à la probité	Critères de risque génériques prévus au 3° du II) de l'article 17 de la loi Sapin II		Critères de risque additionnels ¹²⁶ <i>Les critères de risque ci-dessous sont des exemples et ne sont pas exhaustifs. D'autres critères doivent être retenus par les entreprises.</i>				Moyens d'atteinte à la probité	Calcul du niveau de risque	
<p>Catégories de tiers identifiées</p> <p>Qui ? quoi ? pourquoi ? avec qui ?</p> <p>Plusieurs cas de scénarios :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corruption active par un salarié/instance dirigeante d'un tiers (client, autorité, fournisseur, etc. ?), - Corruption passive d'un salarié/instance dirigeante par un tiers (client, fournisseur, etc.) ? - Corruption effectuée par un tiers de manière indépendante ? 	<p>Zone géographique (le tiers se situe-t-il ou réalise-t-il des activités dans une zone géographique exposée au risque de corruption, favorisant l'évasion fiscale ou dans une juridiction non-coopérative ?</p>	<p>Secteur d'activité (le secteur d'activité du tiers est-il plus exposé au risque de corruption ?)</p>	<p>Qualité d'acteur public du tiers ou présence d'un PEP¹²⁷ dans l'instance dirigeante (oui, non)</p>	<p>Dépendance économique</p>	<p>Antériorité de la relation entreprise / tiers (oui, non)</p>	<p>Interaction du tiers avec un acteur public (oui, non)</p>	<p>Comment ? (Cash, cadeaux, invitations, voyages d'études ou d'affaires, rabais, remises ristournes, commissions, fausses factures, effacement de dette, mise à disposition gratuite de biens de l'entreprise, donation/mécénat, surveleur d'un investissement, emploi fictif, etc.)</p>	<p>Critères de risques génériques de la cartographie</p> <p>+</p> <p>Critères de risque spécifiques</p> <p>+</p> <p>Facteurs aggravants</p>	
<p>Fournisseurs de mobilier de bureaux</p> <p>Un dirigeant/salarié occupant des fonctions d'achats accepte un avantage indu de la part d'un commercial d'une entreprise en contrepartie de faire toujours appel à son entreprise</p>	<p>France (notation = 0)</p>	<p>Ameublement (notation = 0)</p>	<p>Non (notation = 0)</p>	<p>Non (notation = 0)</p>	<p>Non (notation = 1)</p>	<p>Non (notation = 0)</p>	<p>Bouteilles de champagne, mise à disposition de biens et services à titre gratuit, recrutement du fils du directeur de l'entreprise, etc.</p>	<p>1</p>	

¹²⁵ L'entreprise se fonde d'abord sur les critères de risque sélectionnés dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques de corruption et trafic d'influence.

¹²⁶ L'entreprise sélectionne des critères de risques additionnels (ou facteurs aggravants), adaptés à son environnement et au profil des sous-catégories de tiers identifiés, afin de réaliser une cotation pertinente pour la conception de groupes de tiers.

¹²⁷ Selon les articles L. 561-10 et L. 561-18 du Code monétaire et financier, une personne politiquement exposée est toute personnes qui exerce, ou a cessé d'exercer depuis moins d'un an, des fonctions politiques, juridictionnelles ou administratives pour le compte de la France, d'un État étranger ou d'une organisation internationale, ainsi que leurs proches.

Fournisseurs d'uranium	L'entreprise A a besoin de se fournir auprès d'un fournisseur en particulier pour son activité, qui en échange d'un avantage, promet de maintenir le contrat à des conditions convenables	Kazakhstan (notation = 2)	Energie (notation = 1)	Non (notation = 0)	Oui (le fournisseur représente 31% des achats en matière d'énergie) (notation = 1)	Oui (notation = 0)	Non (notation = 0)	Bouteilles de champagne, mise à disposition de biens et services, etc.	4
Client	Un dirigeant/salarié occupant des fonctions commerciales propose un avantage à un client afin de le fidéliser	France (notation = 0)	Industrie extractive (notation = 1)	Non (notation = 0)	Non (notation = 0)	Oui (notation = 0)	Non (notation = 0)	Rabais, ristournes	1
Client public	Un dirigeant/salarié occupant des fonctions commerciales propose un avantage afin de remporter l'appel d'offres pour lequel elle a soumissionné dans le cadre d'un projet d'infrastructure	France (notation = 0)	Bâtiment (notation = 1)	Oui (notation = 1)	Oui (le client représente 31% du chiffre d'affaires de l'entreprise). (notation = 1)	Non (notation = 1)	Oui (notation = 1)	Invitation dans une loge prestigieuse d'un événement sportif, mise à disposition de biens et services à titre gratuit, recrutement, etc.	5
Intermédiaires apporteurs d'affaires	L'entreprise rémunère l'apporteur d'affaires (commissions) qui verse des pots-de-vin à un tiers afin d'obtenir un contrat	Turquie (notation = 2)	Industrie gazière (notation = 1)	Oui (l'intermédiaire est fils d'un ancien membre du gouvernement, dont la date de fin de mandat est inférieure à 1 an) (notation = 1)	0	Non (notation = 0)	Non (notation = 0)	Commissions	4

198. Les méthodes de calcul ci-dessous sont factices, elles ont uniquement vocation à favoriser la bonne compréhension de l'exercice de conception des groupes de tiers homogènes.

1. Définition d'une échelle de cotation des critères de risques en utilisant une méthodologie adaptée et homogène

- Le risque pays :

199. L'entreprise se réfère au(x) indice(s) actualisés de mesure de l'exposition au risque d'atteinte à la probité d'une zone géographique qu'elle a intégré dans sa cartographie des risques de corruption. L'AFA attire l'attention des entreprises sur la nécessité de mettre régulièrement ces indices à jour. Pour plus d'informations, n'hésitez pas à consulter le [recueil de fiches pratiques de l'AFA sur les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption](#)

200. Exemple : l'entreprise A s'appuie sur l'indice de perception de la corruption défini chaque année par l'organisme X. Le tableau ci-dessous est une illustration pratique et les indicateurs sont factices. En tout état de cause, la méthode doit être adaptée par chaque entreprise en fonction de son environnement de risque.

Niveau de risque	Critères qualitatifs et quantitatifs	Cotation
Risque faible	Tiers localisé dans un pays ayant un indice de perception de la corruption > 70	0
Risque modéré	Tiers localisé dans un pays ayant un indice de perception de la corruption > 40 et < ou = 70	1
Risque fort	Tiers localisé dans un pays ayant un indice de perception de la corruption < ou = 40	2

- Le secteur d'activité :

201. Les secteurs à risques peuvent être définis par chaque entreprise en fonction de son activité et du secteur d'activité de ses partenaires d'affaires.

202. Exemple : le tableau ci-dessous est une illustration pratique et les indicateurs sont factices. En tout état de cause, les indicateurs utilisés doivent être adaptés par chaque entreprise en fonction de son environnement de risque.

- Secteur à risque = 1
- Secteur peu à risque = 0

203. Pour faciliter la compréhension de l'exemple, les secteurs de l'énergie, de l'industrie lourde et du bâtiment seront identifiés comme secteurs à risque.

- La qualité d'acteur public ou de personne politiquement exposée du tiers :

204. Il s'agit ici d'apprécier la forme juridique de la société et si des personnes politiquement exposées sont présentes dans l'instance dirigeante du tiers.

Par simplification,

- Non = 0
- Oui = 1

- Dépendance économique :

205. Dans cet exemple, par simplification, une échelle de 0 à 1 est utilisée en fonction du degré de dépendance économique, 1 étant le plus fort. Le tableau défini ci-dessous est une illustration pratique et doit être adapté par chaque entreprise en fonction de son activité et de son chiffre d'affaires¹²⁸.

Niveau de risque	Critères qualitatifs et quantitatifs	Cotation
Risque faible	Non dépendance économique : la relation avec le tiers (montant des achats ou des ventes) < 30% du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise ou du tiers.	0
Risque fort	Dépendance économique : la relation avec le tiers (montant des achats ou des ventes) > ou = 30% du chiffre d'affaires annuel de l'entreprise ou du tiers.	1

- Antériorité de la relation entreprise / tiers :

¹²⁸ [Outil 22. La cartographie des taux de dépendance économique | Cairn.info](#)

206. Par simplification,

- Non = 1
- Oui = 0

Dans cet exemple, l'antériorité n'est pas considérée comme un critère de risque.

207. Toutefois, une vigilance doit être portée par l'entreprise lorsque le représentant physique du tiers et le salarié de l'entreprise ont noué une relation de longue durée. En effet, une relation de longue durée peut générer des comportements inappropriés.

- Interaction du tiers avec des agents publics :

208. Par simplification,

- Non = 0
- Oui = 1

2. Création des groupes de tiers homogènes

209. Dans cet exemple, par simplification, les niveaux de risques sont définis de la manière suivante : inférieur à 1 (risque faible), de 2 à 3 (risque moyen), supérieur à 4 (risque élevé).

Catégories de tiers identifiées	Calcul du niveau de risque	Groupe de tiers homogènes
Fournisseurs de mobilier de bureaux	1	Groupe de tiers homogène de tiers avec un risque faible (0 à 1)
Client	1	
/	/	Groupe de tiers homogènes avec un risque moyen (2 à 3)
Client public	5	Groupe de tiers homogènes avec un risqué élevé (supérieur à 4)
Fournisseurs d'uranium	4	
Intermédiaires apporteurs d'affaires	4	

3. Définition du niveau de vérification à réaliser sur le tiers

210. Le tableau ci-dessous est une illustration pratique et les informations ne sont pas exhaustives.

211. Pour plus d'informations, voir la fiche pratique n°5 sur l'évaluation individuelle des tiers.

Niveau de risque du groupe de tiers homogènes	Tiers concernés	Niveau d'évaluation
Risque faible – 0 à 1	Fournisseurs de mobiliers de bureau Client privé	Evaluation standard : <ul style="list-style-type: none"> - Identifié du tiers (KBIS) ; - Questionnaire interne complété par le personnel exerçant des fonctions opérationnelles ; - Recherche d'informations défavorables en source ouverte avec des mots clé comme « corruption » ; - Recherche sur les listes de sanctions.
Risque moyen – 2 à 3	/	Evaluation renforcée : <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation standard ; - Questionnaire externe envoyé au tiers avec un certain nombre de questions portant sur son identité, son environnement, ses compétences, les modalités de paiement, son engagement anticorruption, etc. ; - Recherche approfondie sur les informations défavorables, les listes de sanctions, la présence d'un acteur public ou d'un PPE dans l'actionnariat ou dans l'instance dirigeante.
Risque élevé – supérieur à 4	Intermédiaire apporteur d'affaires Client public Fournisseur d'uranium	Evaluation maximale : <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation standard ; - Evaluation renforcée ; - Résultats des évaluations revues par la conformité ; - Le cas échéant, recours à un prestataire d'intelligence économique

DOCUMENTATION DE L'AFA UTILE EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES TIERS

Recommandations de l'AFA :

La section 3) A-3) de la deuxième partie des [recommandations de l'AFA](#) apporte des précisions sur les modalités de l'évaluation des tiers au regard du risque d'atteinte à la probité (§201 - §250, pages 28 à 33).



Guides pratiques de l'AFA :

L'entreprise peut utilement se référer à l'ensemble des guides pratiques de l'AFA traitant de différents thèmes qui peuvent s'inscrire dans une démarche de surveillance d'un tiers en cours de relation avec un tiers pour mieux maîtriser le risque d'atteinte à la probité:

- [les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions](#) (mars 2021) ;
- [la politique cadeaux et invitations](#) (septembre 2020) ;
- [la prévention des conflits d'intérêts](#) (novembre 2021) ;
- [maîtriser le risque de corruption dans le cycle de l'achat public](#) (juin 2020) ;
- [les contrôles comptables anticorruption](#) (avril 2022) ;
- [les opérations de mécénat et de parrainage](#) (avril 2024).

Fiches pratiques de l'AFA :

- le [recueil de fiches pratiques - Bases d'information publiques utile à l'évaluation de l'intégrité des tiers](#) (mars 2023) : Ce recueil, est une aide à l'attention de toute personne qui désire mener une évaluation des tiers en utilisant les bases d'information disponibles ;
- le [recueil de fiches pratiques - Les indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption](#) (mai 2023) : Il existe de nombreux indices de mesure de l'exposition d'un État ou d'un territoire à la corruption, librement accessibles. L'AFA a essayé de les regrouper dans un recueil, en précisant, pour chaque indice, ses caractéristiques et la méthodologie relative à son élaboration. Ce document, qui se veut avant tout pratique, constitue une aide à l'attention de toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, dans la mise en œuvre d'un dispositif anticorruption lorsqu'elles ont des activités à l'international ou travaillent avec des tiers implantés à l'étranger.

Pour les entreprises actives à l'international :

- la [présentation des référentiels étrangers promouvant l'intégrité dans la vie des affaires](#) (mai 2023) ;
- la [présentation sur la problématique des paiements de facilitation](#) (octobre 2023).

Diagnostics et enquêtes de l'AFA :

- [Diagnostic national sur les dispositifs anticorruption dans les entreprises - résultats de l'enquête 2020](#) (septembre 2020) ;
- [Diagnostic national sur les dispositifs anticorruption dans les entreprises - résultats de l'enquête 2022](#) (septembre 2022) ;
- [Enquête Évaluation des tiers au regard du risque de corruption menée auprès des entreprises](#) (mai 2024) ;
- [Diagnostic national sur les dispositifs anticorruption dans les entreprises - résultats de l'enquête 2024](#) (septembre 2024).

Scanner pour accéder aux guides et fiches pratiques, diagnostics et enquêtes de l'AFA.





**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

AFA
Agence Française Anticorruption