

Mettre en place un dispositif d'alerte interne et construire une culture de l'alerte éthique au service de la probité

Signaler, c'est protéger



Guide pratique - Juillet 2026

PRÉFACE

Crédit : Cyrille Krasker



Claire Hédon
Défenseuse des droits

Acteur central de la protection des lanceurs d'alerte et observateur privilégié des pratiques en la matière, le Défenseur des droits constate les nombreux obstacles auxquels se heurtent celles et ceux qui souhaitent signaler des faits susceptibles de porter atteinte à l'intérêt général.

Au-delà de la crainte, souvent fondée, de représailles qui demeurent trop fréquentes, les auteurs de signalement restent insuffisamment informés des procédures qui peuvent être mobilisées et rarement encouragés à révéler les crimes, délits ou autres manquements dont ils peuvent être témoins. Pourtant, la prise de conscience de la possibilité d'agir en tant que lanceur d'alerte, ainsi que de la légitimité de cette démarche, est essentielle pour permettre l'identification et le traitement des dysfonctionnements auxquels de nombreuses organisations sont confrontées.

Depuis 2022, les lanceurs d'alerte disposent d'une liberté accrue dans le choix de leur canal de signalement. Ils peuvent s'adresser soit à leur organisation, soit directement à l'une des quarante-deux autorités externes désignées par les pouvoirs publics. Cette faculté contribue à renforcer l'effectivité du droit d'alerte, notamment lorsque les dispositifs internes n'inspirent pas suffisamment confiance.

Pour autant, l'alerte interne conserve toute sa pertinence. Comme le montrent les situations portées à la connaissance du Défenseur des droits, de nombreux lanceurs d'alerte souhaitent encore privilégier, dans un premier temps, un interlocuteur au sein de leur organisation. Il appartient donc aux employeurs de créer les conditions favorables à l'expression de cette parole, en valorisant les dispositifs internes et en reconnaissant que la capacité à faire remonter les dysfonctionnements constitue un indicateur de maturité et de bonne gouvernance.

Cette démarche suppose également de garantir un traitement sécurisé, impartial et confidentiel des signalements, dans le respect des droits tant du lanceur d'alerte que des personnes mises en cause. Elle implique enfin la mise en œuvre des mesures correctrices nécessaires lorsque les faits signalés le justifient.

Les employeurs jouent ainsi un rôle déterminant dans la promotion et la sécurisation de l'alerte interne. En favorisant un environnement de confiance, ils contribuent à la protection des lanceurs d'alerte et au progrès de leur organisation.

Dans cette perspective, l'initiative de l'Agence française anticorruption (AFA) de publier un guide à destination des employeurs est particulièrement bienvenue. Forte de son expertise à la fois comme autorité externe compétente pour recueillir les signalements en matière de corruption et comme autorité chargée du contrôle des dispositifs internes, l'Agence apporte un accompagnement méthodique et concret aux organisations.

Au-delà des recommandations pratiques, ce guide contribue à déconstruire certaines idées reçues qui freinent encore trop souvent l'expression des alertes. Il rappelle combien la parole des lanceurs d'alerte constitue un levier essentiel pour lutter contre les atteintes à la probité, renforcer l'intégrité des organisations et, plus largement, servir l'intérêt général.

Je m'associe avec conviction à cette publication, dont je salue l'utilité et la pertinence.

Avant-propos - A qui s'adresse ce guide et pourquoi un tel guide ?



Isabelle Jegouzo
Directrice de l'Agence
française anticorruption

Dix ans après l'adoption de la loi Sapin II, la France dispose d'un cadre juridique solide pour protéger ceux qui osent signaler les faits graves dont ils ont connaissance. Les obligations sont claires, les autorités compétentes identifiées, les protections des lanceurs d'alerte renforcées par les modifications issues de la loi du 21 mars 2022 et son décret d'application du 3 octobre 2022¹. Et pourtant, sur le terrain, les dispositifs peinent parfois à vivre.

Les dispositifs internes d'alerte éthique se sont multipliés dans les organisations publiques et privées depuis l'entrée en vigueur de la loi Sapin II. Leur effectivité reste cependant en deçà des attentes : les agents ne savent pas toujours ce qu'ils peuvent signaler ou auprès de qui le faire, ne font souvent pas confiance au canal de signalement qui leur est proposé, ou ne se sentent pas légitimes à franchir le pas. Par ailleurs, dans nombre d'organisations, le dispositif existe mais ne « vit pas ».

Ce constat, partagé par la Défenseure des droits et l'Agence française anticorruption, est à l'origine de ce guide. Il ne vise pas à décrire de manière complète les obligations juridiques applicables mais à aider les dirigeants, les personnes en charge du recueil et du traitement des signalements (référénts ou services dédiés) à faire du signalement une pratique positive, valorisée et encouragée au sein de leur organisation – un réflexe collectif partagé et compris et non une procédure subie.

Par « alerte éthique », ce guide désigne l'alerte instituée par la loi Sapin II, dont le champ couvre tout crime ou délit, toute violation grave du droit et toute menace grave pour l'intérêt général. Ce guide s'intéresse plus particulièrement aux signalements des atteintes à la probité (corruption, trafic d'influence, prise illégale d'intérêts, favoritisme, détournement de fonds publics, concussion) au cœur de la mission de l'AFA. En effet les sociétés qui dépassent un seuil de 500 salariés et 100 millions de chiffre d'affaires² ont l'obligation de mettre en œuvre un dispositif d'alerte spécifique³. Or ce sont précisément ces faits que les agents ont le plus de mal à identifier et donc à signaler notamment en raison de leur caractère occulte. Le signalement a, en matière d'atteinte à la probité, une pertinence particulière, précisément en raison de ce caractère occulte. Il peut être le moyen le plus efficace de porter à la connaissance de l'entité des pratiques qu'elle ne peut aisément déceler. Aider les agents à franchir le pas du signalement, c'est les aider à protéger les organisations, leurs clients, usagers ou partenaires, – et, au-delà, l'intérêt général.

Ce guide s'adresse à ceux qui ont la responsabilité de faire vivre ces dispositifs, qu'ils soient imposés par la loi ou mis en place volontairement. Il propose des repères pratiques pour encourager les signalements, renforcer la confiance de leurs auteurs et faire en sorte que signaler un fait grave soit vécu comme un acte de responsabilité collective, au service du respect de la probité et de l'intérêt commun.

1 LOI n°2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte et décret n°2022-1284 du 3 octobre 2022 relatif aux procédures de recueil et de traitement des signalements émis par les lanceurs d'alerte et fixant la liste des autorités externes instituées par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte.

2 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.

3 Art 17, 2° de la loi Sapin II : « Un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite de la société »

SOMMAIRE

«Signaler, c'est protéger» - de quoi parle-t-on ?.....	6
Qui est concerné ?.....	8
Que peut-on signaler ?.....	10
Comment organiser le recueil des alertes ?.....	11
Comment traiter une alerte ?.....	14
Comment protéger les parties impliquées dans les faits signalés ?.....	16
Comment inscrire le dispositif dans la durée ?.....	18
Fiches pratiques et modèles.....	20
<i>Fiche 1 - Logigramme de traitement d'une alerte.....</i>	20
<i>Fiche 2 - Modèle d'accusé de réception.....</i>	21
<i>Fiche 3 - Mémoire de conformité minimale.....</i>	22

INTRODUCTION

«Signaler, c'est protéger» - de quoi parle-t-on ?

Le dispositif d'alerte interne est un moyen de porter à la connaissance d'une entité des faits graves qui, sans cela, resteraient souvent ignorés, l'empêchant de prendre rapidement les mesures adéquates de remédiation.

Son effectivité dépend toutefois de la qualité de sa conception et, surtout, de la confiance que lui accordent réellement les agents : un dispositif mal conçu, peu connu ou perçu comme inutile car souvent sans suite, peut décourager les lanceurs d'alerte.

Depuis 2022, un choix libre pour le lanceur d'alerte

La loi du 21 mars 2022 a supprimé l'obligation pour le lanceur d'alerte de passer d'abord par le canal de signalement mis en place par son employeur, généralement appelé signalement interne. Un lanceur d'alerte peut désormais adresser son signalement à une autorité externe compétente (AERS) sans avoir préalablement utilisé le dispositif d'alerte interne qui lui est proposé. Cela ne diminue cependant pas l'intérêt du dispositif interne. Bien au contraire, c'est parce qu'il est crédible et opérationnel que les agents choisiront de l'utiliser.

Des travaux académiques¹ montrent que le signalement interne peut constituer un levier efficace de prévention et de détection des atteintes à la probité. Pour autant, cette décision n'a rien de spontané : de nombreux freins, individuels et organisationnels, dissuadent les agents de donner l'alerte.

Quelques idées reçues à dépasser

1. « Les alertes créent des problèmes »

En réalité, elles révèlent des problèmes déjà existants. S'agissant des atteintes à la probité, leur caractère par nature occulte fait que le dispositif d'alerte constitue souvent l'un des seuls moyens de les mettre au jour. La recherche² montre par ailleurs que l'existence d'une procédure d'alerte crédible peut dissuader certaines pratiques frauduleuses avant même qu'elles ne surviennent. Enfin, la révélation rapide d'un problème permet sa prise en charge et sa résolution avant qu'il n'ait pris trop d'ampleur.

2. « Une simple boîte mail suffit »

Un dispositif d'alerte, c'est aussi une procédure, des garanties et une gouvernance. Les études soulignent l'importance d'un canal formel, accessible à tous, garantissant la confidentialité de son auteur et permettant même son anonymat, pour lever les réticences nées de la crainte de représailles. Mais la mise en place d'un canal de signalement interne ne suffit pas : sans engagement de l'instance dirigeante et sans confiance des agents, même le meilleur outil technique restera inutilisé.

1 Miceli et al. 2009 : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/2026-01/Pr%C3%A9sentation%20Eve-Ang%C3%A9line%20Lambert.pdf>

2 Ibid : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/2026-01/Pr%C3%A9sentation%20Eve-Ang%C3%A9line%20Lambert.pdf>

3. « Nous ne sommes pas concernés »

L'absence de signalement ou d'alerte rendue publique ne signifie pas qu'une entité n'est pas concernée. Une consultation publique européenne portant sur plus de 5 400 individus et 180 organisations³ montre que les employés signalent rarement leurs préoccupations, y compris dans les organisations qui se pensent épargnées. Et le nombre d'alertes effectivement déposées reste faible partout – ce qui est le signe que les dispositifs ne remplissent pas encore leur rôle.

4. « Encourager les alertes, c'est déstabiliser la hiérarchie »

Au contraire, un dispositif interne bien conçu permet à l'organisation de connaître et de traiter les faits graves avant qu'ils ne lui échappent. La hiérarchie a besoin de connaître les dysfonctionnements pour exercer pleinement son rôle de contrôle interne, y remédier et le cas échéant sanctionner. La hiérarchie a d'ailleurs tout intérêt à valoriser ouvertement les démarches de signalement : cela renforce sa capacité à gérer les risques, démontre un engagement éthique sincère et installe une culture de la transparence dans le management.

³ Public consultation on whistleblower protection : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/2026-01/Pr%C3%A9sentation%20Eve-Ang%C3%A9line%20Lambert.pdf>

Qui est concerné ?

Les entités visées

De nombreuses structures, qu'elles relèvent du secteur privé ou du secteur public, sont tenues aux termes de la loi Sapin II de mettre en place un dispositif interne de recueil et de traitement des signalements.

L'article 8 de loi Sapin II impose en effet, la création d'un dispositif de recueil et de traitement des signalements, de portée générale, par toutes les personnes morales de droit public et de droit privé de plus de 50 salariés ou agents. Son champ couvre tout crime ou délit, toute violation grave et manifeste du droit, toute menace pour l'intérêt général. C'est ce dispositif que vise principalement ce guide.

Cette obligation s'inscrit également dans le cadre du dispositif de conformité anticorruption. En effet, l'article 17 de cette même loi impose aux entreprises dépassant un seuil de 500 salariés et 100 millions de chiffre d'affaires, la mise en place d'un dispositif d'alerte en matière d'atteintes à la probité¹.

En principe, les dispositifs de signalement interne sont propres à chaque entité. Cependant la loi prévoit des possibilités de mutualisation. Les structures de moins de 250 salariés peuvent ainsi mutualiser leur dispositif de recueil avec d'autres entités de taille équivalente. En deçà de 50 agents ou salariés, le dispositif d'alerte n'est pas obligatoire mais il est néanmoins possible de l'instaurer², notamment en le mutualisant.

Pourquoi mettre en place un dispositif d'alerte ? Cinq bonnes raisons

- 1. Être informé à temps :** mieux vaut apprendre l'existence d'une infraction en interne et pouvoir y répondre rapidement, plutôt que de la découvrir au moment d'une enquête pénale, d'un contentieux judiciaire ou d'une divulgation publique, le plus souvent médiatique. Les dirigeants ont donc tout intérêt à être les premiers informés pour prendre au plus vite les mesures adaptées.
- 2. Prévenir les crises :** l'existence d'un dispositif crédible et connu peut dissuader certaines pratiques frauduleuses avant même qu'elles ne surviennent. Cet effet dépend de la crédibilité réelle du dispositif et de ses suites, telles que perçues par les agents.
- 3. Capacité de correction :** l'alerte interne permet de prendre des mesures correctrices avant que la situation ne s'aggrave ou avant que les faits ne soient portés à la connaissance d'une autorité externe de recueil des signalements (AERS) ou encore divulgués publiquement.
- 4. Limiter le risque contentieux :** un traitement interne rapide et traçable permet à l'organisation de démontrer sa diligence, sa bonne foi et à ce titre peut diminuer le risque de faire l'objet de poursuites judiciaires.
- 5. Signal de confiance :** les organisations qui se dotent d'un dispositif effectif et en font la promotion auprès de leurs agents envoient un signal fort d'engagement éthique, qui renforce la confiance des agents, des usagers et des partenaires.

¹ Article 17, 2° de la loi Sapin II

² Article 7, II du décret précité

Les personnes susceptibles de signaler

La loi définit les personnes qui peuvent utiliser le dispositif d'alerte interne : les employés ou agents publics qui travaillent pour l'organisation, les collaborateurs extérieurs et occasionnels (intérimaires, stagiaires, sous-traitants, prestataires), les anciens membres du personnel, les personnes dont la relation professionnelle avec l'organisation a pris fin, ainsi que les candidats à un emploi si les faits ont été découverts lors d'un processus de recrutement³.

Certaines organisations choisissent également d'ouvrir leur dispositif à des tiers en relation avec elles – usagers du service public, clients, partenaires. Cette ouverture, qui va au-delà du cadre légal, témoigne d'un engagement éthique fort et peut constituer une source précieuse de signalements.

³ Articles 8 et 17 de la loi Sapin II

Que peut-on signaler ?

Le champ des alertes

Le dispositif d'alerte interne prévu par l'article 8 de la loi Sapin II a vocation à recueillir les signalements portant sur des faits d'une certaine gravité dont une personne a eu connaissance dans le cadre de ses activités professionnelles. Le législateur a retenu une définition large, qui couvre :

- Tout crime ou délit ;
- Toute violation grave et manifeste d'un engagement international, d'une loi ou d'un règlement ;
- Toute menace ou préjudice grave pour l'intérêt général ;
- Toute tentative de dissimulation d'une telle violation.

Au sein de ce champ, les atteintes à la probité occupent une place toute particulière. Ce sont ces faits que les agents ont souvent le plus de difficultés à signaler – faute de savoir les identifier, ou d'avoir confiance dans la capacité des destinataires à les traiter. Pourtant, eu égard à leur caractère par nature occulte, l'alerte sera souvent le seul vecteur possible de détection. Elle revêt donc un caractère déterminant et la faire surgir nécessite un soin particulier pour donner confiance aux salariés ou aux agents.

Les principales atteintes à la probité visées

La corruption

Le trafic d'influence

La concussion

Le favoritisme

La prise illégale d'intérêts

Le détournement de fonds publics

Pour en savoir plus sur ces six atteintes vous pouvez vous référer au lexique de l'AFA disponible sur son site internet : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/lexique>



Ce qui ne relève pas du dispositif

Ne relèvent pas du présent guide, qui se concentre sur les atteintes à la probité :

- Les conflits interpersonnels ou les difficultés managériales courantes, qui relèvent des canaux RH et du dialogue social ;
- Les réclamations individuelles sur la situation personnelle (rémunération, notation, mutation), qui suivent les procédures de droit commun ;
- Les opinions ou doléances générales sur la stratégie de l'organisation, non appuyées sur des faits précis et circonstanciés.

Si un signalement concerne des faits de harcèlement, de discrimination ou de violences – qui relèvent d'un régime juridique distinct – le référent ou service compétent oriente sans délai l'auteur du signalement vers le dispositif ou l'interlocuteur compétent au sein de l'organisation, sans que cela ne lui soit reproché.

Comment organiser le recueil des alertes ?

Outre le respect des procédures définies par le législateur, plusieurs questions doivent être posées pour adopter un dispositif optimal.

Désigner les bons acteurs

La première décision importante consiste à définir qui reçoit et traite les alertes.

Dans tous les cas, ces personnes ou services désignés doivent disposer, par leur positionnement ou leur statut, de la compétence, de l'autorité et des moyens suffisants à l'exercice de leurs missions. La procédure prévoit les garanties permettant l'exercice impartial de ces missions¹.

Le canal de réception des signalements peut être confié en interne à une personne ou un service ou encore être géré pour le compte de l'entité en externe par un tiers.

Un référent ou service internalisé ou externalisé ?

- Le référent ou service interne offre une meilleure proximité avec les agents et une connaissance du contexte organisationnel. Il peut être plus facilement identifiable.
- Le référent ou service externe (apporte des garanties d'indépendance plus visibles, ce qui peut lever certaines réticences, notamment lorsque les faits susceptibles d'être signalés concernent la hiérarchie.

Les deux modalités peuvent être combinées, notamment dans les grandes organisations. Dans ce cas il est important de prévoir une articulation claire entre ces canaux de signalement pour ne pas créer de confusion et ainsi prendre le risque de dissuader l'auteur du signalement.

Un dispositif centralisé ou déconcentré ?

Un dispositif centralisé, commun à l'ensemble des entités d'un même groupe ou d'une même administration, présente plusieurs avantages : il assure un traitement plus homogène des signalements, inspire davantage confiance aux agents parce qu'il paraît moins exposé aux pressions de la hiérarchie locale, et permet une mutualisation des compétences et des moyens. Il facilite également le pilotage et le suivi statistique du dispositif.

Un dispositif déconcentré ou local peut en revanche être mieux connu des agents de proximité, plus facilement identifiable au quotidien et plus réactif aux spécificités du terrain. Il peut cependant souffrir d'un manque de moyens, d'une moindre visibilité et d'un risque plus élevé de manque d'indépendance perçue lorsque les faits susceptibles d'être signalés concernent la hiérarchie directe.

Dans les grandes organisations multi sites ou les groupes multinationaux, les deux approches peuvent être combinées : un dispositif central fixe le cadre commun (procédure unique de recueil et de traitement, garanties d'indépendance, délais opposables) tandis que des référents locaux assurent la proximité avec les agents et l'accessibilité dans leurs langues de travail. Dans ce cas, il est indispensable de définir clairement l'articulation entre le niveau central et les niveaux locaux, afin d'éviter toute confusion sur l'interlocuteur compétent et d'assurer la cohérence des suites données aux signalements.

¹ Article 5 du décret

Un dispositif, plusieurs usages possibles

Lorsque l'organisation met en place plusieurs dispositifs de signalement (probité, harcèlement, laïcité, déontologie, vigilance...), il peut être pertinent de prévoir un canal de recueil unique (page internet dédiée, « guichet unique d'orientation »). Les entités de moins de 250 agents ou salariés peuvent par ailleurs mutualiser leur dispositif de recueil avec d'autres entités de taille équivalente. Il est important de veiller à ce que ce dispositif commun soit clairement identifié comme permettant également de signaler des atteintes à la probité.

Pour renforcer la confiance des signalants dans le dispositif, les personnes désignées pour en assurer le recueil et le traitement doivent présenter trois qualités essentielles : indépendance, discrétion et compétence. Leur rôle, leurs missions et leurs moyens doivent être formalisés (note de service, décision interne, charte, etc.). Il est utile de préciser comment elles interagissent avec les autres fonctions clés de l'entité : direction, ressources humaines, contrôle interne, référent déontologue, DPO, inspections le cas échéant.

Choisir et sécuriser les canaux de réception des signalements

Un bon canal de réception est à la fois aisément accessible à tous, clair et sécurisé. Il peut s'agir :

- d'une plateforme numérique dédiée, permettant des échanges anonymisés et sécurisés ;
- d'une adresse électronique spécifique, distincte des messageries professionnelles habituelles ;
- d'une ligne téléphonique dédiée, avec un numéro clairement identifié et des plages horaires définies ;
- d'un entretien physique ou téléphonique avec le référent, pour les personnes peu à l'aise à l'écrit ou souhaitant un premier contact informel.

L'identification de ces canaux doit être simple. Le dispositif doit orienter vers un formulaire ou une adresse, préciser quelles informations fournir, indiquer à qui s'adresser en cas de difficulté...

L'entité peut décider de permettre un signalement oral. Dans ce cas, elle devra mettre en œuvre le dispositif spécifique prévu par la loi.

La possibilité de réaliser un signalement anonyme doit être précisée. Les auteurs de signalement souhaitent souvent ne pas dévoiler leur identité dans un premier temps. Néanmoins, des échanges avec la personne en charge de les traiter permettent souvent d'établir un niveau de confiance suffisant pour envisager une levée de l'anonymat dans un second temps.

L'anonymat ne se décrète pas : il se met en œuvre techniquement

Le canal de signalement doit permettre des échanges suivis avec un auteur y compris lorsque celui-ci ne s'identifie pas (messenger intégrée à une plateforme sécurisée, boîte e-mail anonyme). Les personnes en charge de leur réception et de leur traitement doivent être particulièrement vigilantes à ne pas révéler leur identité lors des vérifications ou des transmissions à des tiers.

Accessibilité et inclusion

Vérifier que le dispositif est réellement accessible à tous : agents confrontés à des barrières linguistiques, un handicap, un accès limité ou impossible aux outils numériques. Dans les organisations multi sites ou multinationales, les modalités de signalement doivent être traduites dans toutes les langues parlées au sein de l'organisation. Lorsque le dispositif est accessible depuis une page internet, il est également nécessaire de prévoir un moyen accessible aux collaborateurs qui n'y ont pas accès (affichage, numéro d'appel confidentiel et gratuit, etc.).

Un dispositif qui n'est pas compréhensible par tous les agents ou salariés est un dispositif inefficace.

Rédiger une procédure interne

La procédure est le mode d'emploi officiel du dispositif. Elle est définie par le décret du 3 octobre 2022 précité.

Elle doit être claire, aisément accessible (intranet, livret d'accueil, affichage, etc.). Dans de nombreuses organisations, son adoption suppose une consultation préalable des instances de dialogue social (CSE, comité social).

Points d'attention concernant les procédures de recueil et de traitement des signalements :

Outre les informations requises par le décret, il est conseillé de mettre en exergue dans la procédure les informations suivantes :

- 1. Objet** : rappeler la finalité du dispositif (probité, vigilance, etc.).
- 2. Champ** : indiquer qui peut l'utiliser et pour quels types de faits.
- 3. Canaux** : décrire les moyens de signalement, avec les coordonnées exhaustives (adresse mail, numéro de téléphone, adresse postale, etc.).
- 4. Traitement** : détailler les grandes étapes (réception, analyse, vérifications, décision, clôture).
- 5. Garanties** : expliciter les protections accordées au lanceur d'alerte, les droits des personnes visées et les règles de confidentialité.
- 6. Articulation** : préciser la possibilité de saisir des autorités externes et l'existence éventuelle d'autres dispositifs spécifiques au sein de l'organisation (harcèlement, sécurité, violences sexistes et sexuelles, etc.).

Comment traiter une alerte ?

La loi Sapin II et son décret d'application définissent les modalités de recueil et de traitement des signalements.

Quels réflexes adopter à la réception d'un signalement ?

Dès réception d'un signalement, certaines mesures doivent être prises dans des délais impératifs

- Accuser réception dans les 7 jours ouvrés à compter de la réception.
- Informer l'auteur des suites données dans un délai n'excédant pas trois mois à compter de l'accusé de réception.
- En cas de signalement oral et si l'auteur du signalement en fait la demande, lui proposer un rendez-vous (présentiel ou visioconférence) dans les 20 jours ouvrés, dont un compte rendu est établi et soumis à sa validation.

Fiche réflexe - « J'ai reçu une alerte, que faire ? »

1. Confirmer la réception à l'auteur dans les 7 jours ouvrés, en lui rappelant les garanties essentielles.
2. Evaluer la recevabilité : les faits entrent-ils dans le champ du dispositif ?
3. Si le signalement est hors champ, orienter sans délai vers l'interlocuteur compétent.
4. Ne pas diffuser l'information, notamment l'identité du signalant, des personnes visées par celui-ci et de tout tiers mentionné dans le signalement au-delà des personnes autorisées à en connaître.
5. Informer l'auteur des suites données à son signalement dans les trois mois suivant l'accusé de réception de celui-ci.

Questions à se poser dans le cadre du traitement d'un signalement

À la réception du signalement, des investigations peuvent être nécessaires pour vérifier l'exactitude des allégations qui y figurent. Ces vérifications doivent être menées de manière objective et traçable. Les questions suivantes permettront de structurer la démarche.

- **Quelles investigations réaliser ?** Quels documents consulter, quelles personnes entendre, quelles zones de risque examiner ?
- **À qui confier ces investigations ?** Dans certains cas la réalisation d'une enquête interne sera nécessaire. L'enquête interne anticorruption¹ doit permettre de vérifier la réalité de suspicions afin que les dirigeants puissent prendre les décisions les plus adaptées dans l'intérêt de l'organisation. Il est important en tout état de cause de s'assurer que les personnes chargées de l'enquête sont suffisamment compétentes et indépendantes notamment à l'égard des personnes susceptibles d'être mises en cause. On pourra recourir à des ressources externes si nécessaire.

¹ L'AFA a rédigé en collaboration avec le parquet national financier un guide sur « [Les enquêtes internes anticorruption](#) » qui vise à éclairer les entreprises, assujetties ou non à l'article 17 de la loi Sapin II et les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) sur la conception et la mise en œuvre d'un dispositif d'enquête interne anticorruption dans le respect des droits et libertés individuelles.

- **Comment tracer les investigations ?** Il est indispensable de conserver une trace écrite des principales étapes (procédure, synthèses d'audition, rapport ou note de conclusion), afin de pouvoir démontrer la diligence et la bonne foi de l'entité.
- **Comment préserver les preuves et protéger les personnes ?** Il sera parfois nécessaire d'évaluer la nécessité de mesures destinées à préserver les preuves ou protéger les personnes (modification temporaire d'affectation, suspension d'accès), dans le respect du droit applicable. (Voir ci-dessous)

Comment protéger les parties impliquées dans les faits signalés ?

Protéger l'auteur du signalement

Un dispositif d'alerte crédible repose sur une promesse claire : toute personne qui signale de bonne foi des faits graves – sans en tirer de bénéfice financier direct – doit être protégée contre les représailles. Cette protection doit être effective dès le dépôt du signalement et tout au long de son traitement ainsi qu'à la suite d'une éventuelle divulgation publique réalisée dans les conditions de la loi Sapin II.

A ce titre, il faut veiller à ce que la protection prévue par la loi¹ soit effectivement garantie :

- aucune mesure défavorable (sanction, mutation non souhaitée, mise à l'écart, non-renouvellement, harcèlement, etc...) ne peut être décidée en raison d'un signalement effectué de bonne foi ;
- la protection vaut même si les faits signalés ne sont pas confirmés, dès lors que la personne disposait de motifs raisonnables de croire à leur réalité ;
- les personnes qui soutiennent l'auteur du signalement (que la loi appelle « facilitateurs ») bénéficient des mêmes protections.

Représailles interdites

Sont notamment prohibées : la rétrogradation, le licenciement ou l'éviction injustifiée, les menaces, le harcèlement, les évaluations défavorables sans motif objectif, les atteintes à la réputation ou aux perspectives de carrière liées au signalement. En cas de représailles avérées, la charge de la preuve est inversée.

Protéger l'auteur du signalement pendant la phase d'enquête interne

La vérification des allégations du signalant doit être réalisée avec précaution et respecter les exigences légales de confidentialité.

Plusieurs risques concrets doivent être anticipés dès la réception du signalement.

- **Le risque d'identification** : même sans divulgation intentionnelle, l'identité de l'auteur du signalement peut être déduite du contenu du signalement ou du périmètre des investigations. Le référent doit calibrer avec soin le cercle des personnes informées.
- **Le risque de pression** : il est important de s'assurer que l'auteur du signalement n'est pas exposé à des pressions de la part de ses collègues ou de sa hiérarchie directe, notamment si les mesures d'investigations révèlent indirectement l'existence d'un signalement. Des mesures peuvent être envisagées pour prévenir ce risque, dans le strict respect du droit applicable et à la condition qu'elles ne puissent être perçues comme des représailles. Ces mesures concernent aussi bien les personnes mises en cause que l'auteur du signalement.
- **Le risque engendré par le silence institutionnel** : il est important que l'auteur du signalement soit tenu informé de l'avancement du traitement de son signalement, dans les limites imposées par la confidentialité de l'enquête. En effet, l'absence de retour risque d'entretenir l'idée que l'entité

¹ Article 10 de la loi Sapin II

refuse systématiquement de les prendre en compte, décourageant ainsi les démarches ultérieures.

Au-delà de la phase de vérification, il est conseillé de mettre en place un suivi de la situation professionnelle du signalant pour veiller dans le temps à ce qu'il ne subisse aucune mesure de représailles à la suite de son signalement. Des mesures de soutien psychologique et, le cas échéant d'assistance juridique peuvent également lui être proposées.

L'attention portée aux personnes impliquées dans les faits signalés

Certains signalements mentionnent des personnes (agents, autres salariés...) qui peuvent avoir été témoins ou victimes des faits signalés. La loi impose de garantir la confidentialité de leur identité². Ils devront faire l'objet d'une attention particulière notamment pour les protéger contre d'éventuelles pressions et être destinataires d'informations sur les suites données au signalement.

Respecter les droits des personnes mises en cause

Le dispositif protège aussi les personnes visées par un signalement: leur identité doit demeurer confidentielle et il convient de respecter la présomption d'innocence à leur égard.

L'entité veille à ce que :

- les personnes mises en cause soient informées, à un stade approprié du traitement, de l'existence d'un signalement les concernant, sous réserve des nécessités de l'enquête, et à ce qu'elles puissent faire valoir leurs observations ;
- les informations qui les concernent ne soient pas diffusées au-delà des personnes ayant besoin d'en connaître, ni conservées plus longtemps que nécessaire ;
- les règles de protection des données personnelles (RGPD) soient respectées, notamment en lien avec le délégué à la protection des données.

Durée de conservation des données personnelles (RGPD)³

Données personnelles relatives aux alertes hors champ du dispositif : destruction sans délai.

Données personnelles relatives aux alertes sans suite après vérification : destruction dans les deux mois suivant la clôture.

Données personnelles relatives aux alertes ayant donné lieu à une procédure disciplinaire ou contentieuse : conservation jusqu'à l'issue de la procédure ou l'expiration des délais de prescription.

La destruction des données personnelles n'implique pas la destruction des alertes. Les acteurs sont ainsi invités à conserver les alertes au-delà des durées mentionnées ci-dessus en les anonymisant afin de les tracer, de s'assurer du bon fonctionnement du dispositif d'alerte et de nourrir les cartographies des risques de corruption.

² Article 9 de la loi Sapin II

³ On pourra utilement se référer au guide de la CNIL relatif aux [traitements de données à caractère personnel destinés à la mise en oeuvre d'un dispositif d'alerte](#)

Comment inscrire le dispositif dans la durée ?

Pourquoi les agents ou les salariés n'alertent-ils pas ? Ce que dit la recherche.

Selon les données de la consultation européenne déjà citée.

- les employés signalent rarement leurs préoccupations, même face à des menaces avérées pour l'intérêt public ;
- les principales raisons de ne pas alerter sont: la peur des représailles, le manque de confiance dans le traitement de l'alerte, la crainte d'être stigmatisé, le sentiment que « rien ne changera » ;
- du côté des organisations, la crainte des coûts indirects (réputation, contentieux) et le risque de perturbation de la hiérarchie constituent des freins à l'encouragement de l'alerte.

C'est précisément pour dépasser ces freins que le dispositif d'alerte interne doit être pensé comme un outil de confiance, non comme une formalité administrative.

Communiquer et former

Un dispositif d'alerte restera lettre morte s'il n'est pas encouragé par la hiérarchie, connu, et si son utilité n'est pas bien comprise par les agents. Plusieurs leviers peuvent être utilisés :

- le faire connaître par différents moyens de communication (mention dans la charte éthique ou code de conduite, affichage physique dans les locaux fréquentés par les agents, présence visible sur le site intranet, numéro d'appel) ;
- présenter régulièrement en réunion de service et dans les instances de dialogue social, en expliquant son objectif et son fonctionnement. Dans les services les plus exposés, en rappeler l'existence le cas échéant au moment des évaluations professionnelles annuelles ;
- intégrer une présentation du dispositif dans le parcours d'accueil des nouveaux arrivants, par exemple via la présentation de la charte de déontologie ou le code de conduite ;
- mettre à disposition sur l'intranet une page dédiée, avec les contacts de la personne en charge du recueil et du traitement des signalements (par exemple référent alerte ou personne de la direction conformité, direction juridique, etc...), une présentation de la procédure et une foire aux questions ;
- profiter de temps forts (semaine de l'intégrité, campagne de conformité, rappel des règles de déontologie) pour redonner de la visibilité au dispositif et montrer le soutien des dirigeants à son usage.

La communication doit éviter les discours anxiogènes. Il s'agit de montrer que le signalement responsable est un outil normal de gestion des risques et de protection du collectif. Elle doit en particulier faire passer deux messages essentiels.

Message 1 : signaler un fait grave, c'est un acte de responsabilité – pas une dénonciation. Votre rôle s'arrête au signalement. Vous n'avez pas à mener l'enquête ni à qualifier les faits.

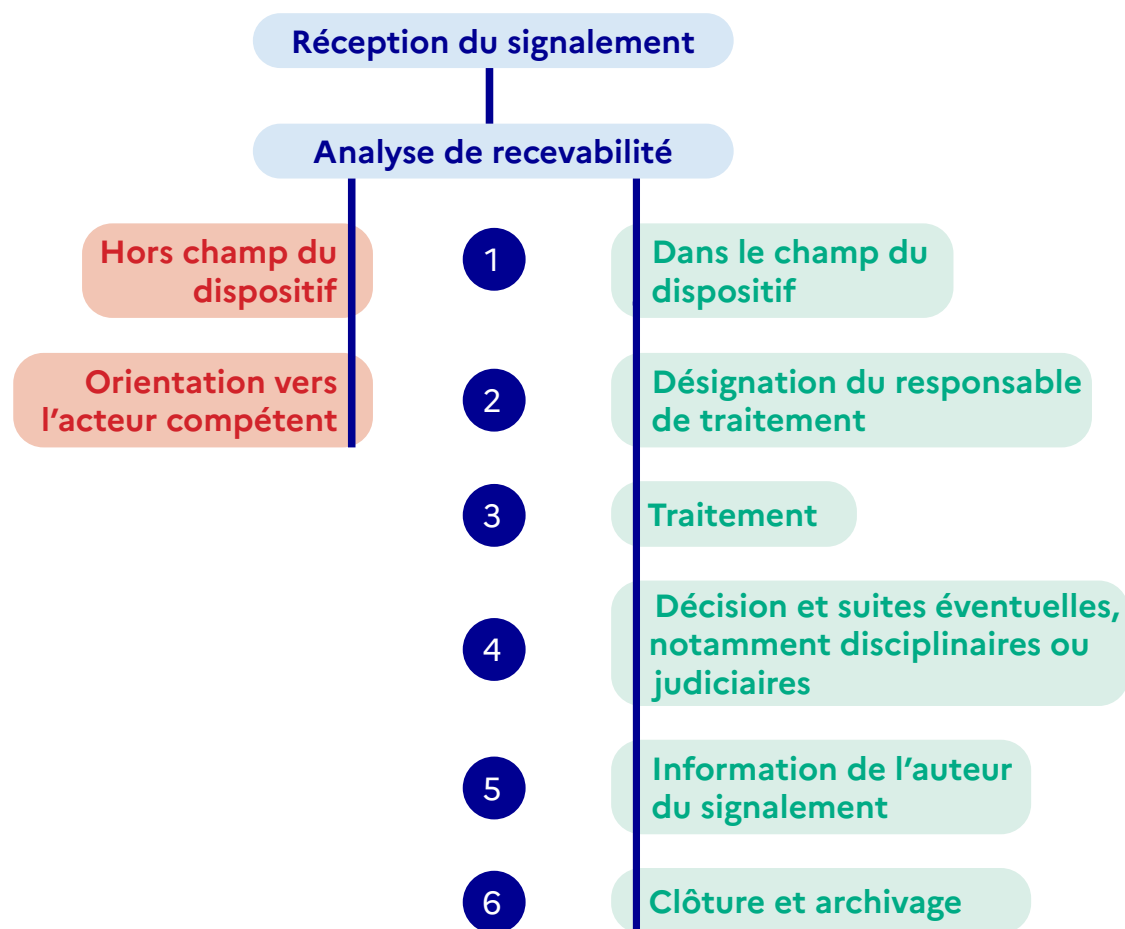
Message 2 : si vous signalez de bonne foi, vous êtes protégé. Si les faits ne sont pas confirmés, cela ne vous sera pas reproché.

Dans le domaine particulier de la prévention et de la détection des atteintes à la probité, la formation doit porter en priorité sur la reconnaissance des faits susceptibles de constituer des atteintes à la probité ou des violations du code de conduite. Le caractère occulte de ces infractions et leur technicité font qu'elles sont difficiles à identifier et les agents ont souvent besoin d'être formés ou sensibilisés pour identifier ces faits.

Evaluer et améliorer le dispositif de signalement

- **Proposer un bilan annuel du dispositif** : nombre de saisines, objet des signalements, suites données (de manière anonymisée). Ce bilan, partagé avec les agents, démontre que le dispositif est actif et utile – il en est l'un des principaux facteurs de confiance dans la durée.
- **Recueillir les retours des personnes ayant utilisé le dispositif** pour identifier les points les plus difficiles et améliorer le parcours de signalement.
- **Revoir régulièrement la procédure interne** pour la maintenir en phase avec les évolutions légales et les pratiques de l'organisation.
- **Vérifier que les personnes désignées pour traiter des alertes disposent toujours des compétences et des moyens nécessaires**, et actualiser leur formation.

Fiche 1 - Logigramme de traitement d'une alerte



Fiche 2 - Modèle d'accusé de réception

[Nom de l'organisation]

Objet : accusé de réception de votre signalement

Madame, Monsieur,

Nous accusons réception de votre signalement reçu le *[date]*, par *[canal utilisé]*.

Votre signalement sera traité dans le cadre du dispositif d'alerte interne de *[nom de l'organisation]*, dans le respect des règles de confidentialité et de protection qui s'y attachent.

Vous serez informé(e) des suites données à votre signalement dans un délai de trois mois à compter de la présente.

Si vous souhaitez apporter des précisions ou nous contacter, vous pouvez le faire par *[canal sécurisé/référent désigné/coordonnées]*

[Signature de la personne en charge du recueil et du traitement des signalements.]

Obligations légales :

- Un référent ou un service chargé du recueil et du traitement des signalements désigné, dont le rôle et les missions sont formalisés par écrit
- Un canal dédié au recueil des signalements formel, distinct des messageries professionnelles habituelles, accessible à distance
- La procédure interne a été établie après consultation des instances de dialogue social
- La procédure est diffusée par tout moyen assurant une publicité suffisante (intranet, affichage, livret d'accueil, etc.)
- L'accusé de réception est envoyé dans les 7 jours ouvrés suivant la réception du signalement
- L'auteur est informé des suites dans un délai maximum de trois mois à compter de l'accusé de réception
- Les durées de conservation des données sont définies et respectées (RGPD)
- Le dispositif est inscrit au registre des activités de traitement (article 30 du RGPD)

Bonnes pratiques

- Le canal permet des signalements anonymes avec échanges sécurisés
- Les modalités sont expliquées en langage simple, accessibles à tous les agents, y compris ceux confrontés à des barrières linguistiques ou numériques
- Les garanties d'indépendance du référent sont communiquées aux agents/salariés
- Un bilan annuel du dispositif est établi et partagé avec les instances de dialogue social
- Une formation à la reconnaissance des atteintes à la probité est proposée régulièrement aux agents / salariés
- Les mesures anti-représailles sont rappelées explicitement dans la procédure interne

www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr

Conception et rédaction :
Agence française anticorruption

Graphisme et réalisation :
Agence française anticorruption

Crédits photographiques :
AdobeStock, D.R.
Juillet 2026

**Contact**

Agence française anticorruption
23 avenue d'Italie, 75013 Paris
afa@afa.gouv.fr

Pour plus d'informations

www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr
@AFA_Gouv

