

Fiches pratiques relatives à la mise en œuvre de la mesure d'évaluation des tiers au regard du risque de corruption en entreprise



Septembre 2026

→ Sommaire

FICHE PRATIQUE N°1 : DÉFINITION DU CADRE	10
FICHE PRATIQUE N°2 : RECENSEMENT DES TIERS.....	23
FICHE PRATIQUE N°3 : CONCEPTION DE GROUPES DE TIERS	31
FICHE PRATIQUE N° 4 : GESTION DU STOCK DES TIERS	37
FICHE PRATIQUE N°5 : ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES TIERS	39
FICHE PRATIQUE N°6 : MESURES DE REMÉDIATION	59
FICHE PRATIQUE N°7 : SUIVI ET CONTRÔLE DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION DES TIERS	66
ANNEXE : APPRÉHENDER LES RISQUES LIÉS AUX INTERMÉDIAIRES	75

→ **Note de lecture** : les présentes fiches constituent un outil d'aide à la décision à portée indicative. Elles n'ont pas vocation à être exhaustives et visent uniquement à illustrer, au moyen d'exemples et de bonnes pratiques, la méthodologie relative à l'évaluation des tiers exposée dans les recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA), publiées au Journal officiel de la République française le 12 janvier 2021. Elles ne se substituent ni à ces recommandations ni à l'analyse que chaque entité doit conduire au regard de sa situation propre.

→ Introduction

Au cours de son existence, toute entreprise est amenée à interagir avec de nombreux acteurs externes qui participent, directement ou indirectement, à la conduite de ses activités. Ces acteurs (clients, fournisseurs, intermédiaires, prestataires, partenaires commerciaux, bénéficiaires d'actions de parrainage ou de mécénat) sont communément désignés sous le terme de « tiers »¹.

Si ces relations sont essentielles au développement de l'entreprise, elles peuvent également constituer une source d'exposition aux risques d'atteintes à la probité. Certains tiers peuvent en effet être impliqués dans la commission, la facilitation ou la dissimulation de faits de corruption, de trafic d'influence ou d'autres manquements à la probité. Dans ces hypothèses, l'entreprise peut se trouver exposée à des risques juridiques, financiers et réputationnels. Cette exposition peut se matérialiser de plusieurs manières.

Le tiers peut d'abord intervenir directement, dans le cadre de sa relation d'affaires avec l'entreprise à la commission, la facilitation ou la dissimulation d'atteintes à la probité. De ce fait, il implique l'entreprise dans de telles atteintes.

Illustration² : une entreprise a été mise en cause dans un schéma de corruption impliquant un intermédiaire en Europe de l'Est. Sans apporter de valeur économique identifiable, cet intermédiaire était chargé d'acheter les produits de l'entreprise puis de les revendre à un client public avec une marge importante. Les fonds ainsi générés ont été utilisés pour verser des avantages indus à certains dirigeants du client public afin d'influencer leur décision en faveur de l'entreprise mise en cause, qui a conclu par la suite une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) avec le parquet national financier (PNF).

À l'inverse, un tiers peut être impliqué dans des atteintes à la probité sans qu'aucun lien n'existe entre ces faits et l'entreprise avec laquelle il est susceptible d'entretenir une relation d'affaires. De tels antécédents peuvent néanmoins constituer un indice du risque de la commission future d'une infraction de corruption. Ils sont également susceptibles d'affecter l'image et la réputation de l'entreprise en raison du lien d'affaires qui l'unit avec le tiers en question.

¹ Un tiers désigne toute personne extérieure à l'entreprise avec qui elle est ou souhaite être en relation. Il peut s'agir de personnes morales (entreprises, associations, administrations, collectivités publiques locales, etc.) mais cela peut aussi être dans certains cas une personne physique (un agent commercial intermédiaire, le dirigeant d'une entreprise partenaire, etc.).

² [Convention judiciaire d'intérêt public](#) conclue entre le Parquet national financier et la société SURYS, homologuée par le tribunal judiciaire de Paris le 3 septembre 2025.

Enfin, certaines opérations, telles que les fusions et acquisitions, peuvent conduire l'entreprise à intégrer des risques de corruption préexistants liés tant aux pratiques de l'entité cible qu'aux tiers avec lesquels celle-ci entretient des relations d'affaires. L'identification de ces risques dans le cadre des vérifications réalisées avant l'opération permet d'anticiper leur transfert ou leur perpétuation au sein du nouvel ensemble.

Dans ce contexte, la connaissance des tiers constitue un levier essentiel de prévention et de maîtrise du risque de corruption. Elle permet à l'entreprise d'identifier les tiers les plus exposés, d'apprécier la nature et l'intensité des risques associés, puis de définir les vérifications et mesures de remédiation appropriées, tout en assurant la traçabilité des décisions prises tout au long de la relation. Cette démarche ne consiste pas à évaluer systématiquement et uniformément l'ensemble des tiers, mais à concentrer les efforts de vérification sur ceux qui présentent un niveau de risque justifiant des vérifications particulières.

Cette exigence est consacrée par 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](#), dite « loi Sapin II ». Les sociétés³ entrant dans le champ de cet article doivent se doter d'un dispositif de conformité anticorruption comprenant notamment des procédures d'évaluation de la situation des clients, des fournisseurs de premier rang et des intermédiaires au regard de la cartographie des risques.

Au-delà des seules entreprises soumises à l'article 17 de la loi Sapin II, l'évaluation des tiers constitue une bonne pratique pour l'ensemble des acteurs économiques. Elle contribue à prévenir la commission de faits de corruption et de trafic d'influence, mais également à protéger l'entreprise contre les conséquences juridiques, financières et réputationnelles pouvant résulter de relations insuffisamment maîtrisées avec certains partenaires.

Cette démarche s'inscrit par ailleurs dans un mouvement plus large de convergence des standards internationaux⁴. Plusieurs référentiels internationaux recommandent (Banque mondiale, FCPA américain, UK Bribery Act, etc.), la mise en œuvre de vérifications fondées sur les risques avant l'entrée en relation avec un partenaire commercial, puis tout au long de la relation. Ces standards peuvent insister sur la nécessité de documenter les vérifications réalisées, d'adapter leur intensité au niveau

³ 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 doivent se doter d'un dispositif de conformité anticorruption. Depuis la [loi du 13 juin 2025 visant à sortir la France du piège du narcotrafic](#) certains exploitants de terminaux portuaires particulièrement exposés aux risques corruptifs et sous les seuils de l'article 17 de la loi Sapin II sont également concernés.

⁴ Pour une présentation comparative des principaux référentiels étrangers, voir AFA, [Comparatif des référentiels étrangers en matière de prévention et de détection de la corruption](#).

de risque identifié et d'éviter les relations avec des partenaires susceptibles d'adopter des comportements répréhensibles.

- **L'évaluation des tiers n'est pas un mécanisme propre à la seule prévention des faits de corruption** : elle est également requise dans d'autres domaines de la conformité (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, application de sanctions internationales, devoir de vigilance, etc). Elle peut également contribuer à la maîtrise d'autres risques, notamment liés à la solvabilité des partenaires commerciaux. Dès lors, le dispositif d'évaluation des tiers mis en œuvre au titre de la prévention de la corruption peut s'appuyer sur des moyens matériels et humains mutualisés. Cependant, l'évaluation des tiers dans le cadre de la loi Sapin II doit demeurer clairement rattachée à la finalité anticorruption, documentée et auditable.

La mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des tiers doit toutefois être adaptée à l'environnement propre de chaque entreprise. Elle dépend notamment de sa taille, de son organisation, de son secteur d'activité, de ses implantations géographiques, de la nature de ses activités et des résultats de sa cartographie des risques. L'objectif n'est donc pas de créer une procédure uniforme et indifférenciée, mais de construire un dispositif proportionné, opérationnel et cohérent avec les risques effectivement identifiés.

- **L'évaluation des tiers est indissociable de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence** : celle-ci constitue le fondement du dispositif d'évaluation : elle permet d'identifier et de hiérarchiser les risques auxquels l'entreprise est exposée, puis de déterminer les catégories de tiers susceptibles de l'exposer à ces risques.

La cartographie des risques définit ainsi le périmètre des tiers à évaluer ainsi que le niveau et la profondeur des vérifications à mettre en œuvre. Toute évolution significative des activités, de l'organisation ou des risques de l'entreprise doit conduire à une actualisation de la cartographie et, le cas échéant, du dispositif d'évaluation des tiers.

Les présentes fiches pratiques s'inscrivent dans cette logique. Elles proposent une déclinaison opérationnelle de la méthodologie d'évaluation des tiers recommandée par l'AFA, en assurant une articulation constante entre la cartographie des risques et les vérifications mises en œuvre à l'égard des tiers.

Les présentes fiches pratiques ont ainsi pour objet de présenter les finalités, les principes et les modalités de mise en œuvre de l'évaluation des tiers. Elles visent à accompagner les acteurs économiques dans l'identification et la maîtrise des risques de corruption et de trafic d'influence auxquels leurs relations d'affaires peuvent les exposer. Lorsque la cartographie des risques le justifie, cette évaluation peut également être étendue à d'autres atteintes à la probité, telles que la concussion, la prise illégale d'intérêts, le détournement de fonds publics ou le favoritisme⁵. Par souci de simplification, le terme de « corruption » est employé dans les présentes fiches pour désigner l'ensemble de ces atteintes à la probité.

De même, l'évaluation des tiers ne doit pas nécessairement se limiter aux clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires expressément visés par la loi. Lorsque la cartographie des risques met en évidence d'autres catégories de tiers susceptibles d'exposer l'entreprise à un risque de corruption, celles-ci doivent également être prises en compte. Tel peut être le cas, par exemple, des bénéficiaires d'actions de parrainage ou de mécénat ou de partenaires de projets d'investissement, etc.

Illustration⁶ : une entreprise a versé, par l'intermédiaire d'une de ses filiales, plusieurs dizaines de millions de dollars sous la forme d'opérations de parrainage et de dons à des associations liées à un responsable public étranger. Les investigations ont révélé que ces versements s'inscrivaient dans un mécanisme plus large de corruption destiné à influencer les décisions de ce responsable en vue de l'obtention et du maintien de marchés. L'entreprise a négocié une lourde amende avec les autorités américaines et le régulateur néerlandais (795 millions de dollars).

Les présentes fiches pratiques s'appuient sur les enseignements tirés :

- des pratiques observées lors des contrôles effectués par l'AFA auprès des entreprises assujetties à l'article 17 de la loi Sapin II ;
- des retours d'expérience d'entreprises de toutes tailles recueillis lors des missions de conseil de l'AFA ;
- de l'enquête sur l'évaluation des tiers, diffusée par les fédérations et associations professionnelles, dont les [résultats](https://www.sec.gov/litigation/complaints/2016/comp-pr2016-34.pdf) ont été publiés en avril 2024.

⁵ Pour les définitions de ces infractions, voir le lexique de l'Agence française anticorruption, disponible sur le site internet de l'AFA.

⁶ <https://www.sec.gov/litigation/complaints/2016/comp-pr2016-34.pdf>

Les fiches pratiques ont pour objet de proposer une déclinaison opérationnelle de la méthodologie d'évaluation des tiers présentée dans les recommandations de l'AFA. Cette méthodologie repose sur un enchaînement d'étapes complémentaires et interdépendantes, permettant de concevoir, déployer et faire vivre un dispositif d'évaluation des tiers fondé sur les risques.

- Elle débute par la conception d'un cadre formalisé (fiche 1), impliquant la définition précise des rôles et responsabilités de chaque acteur afin de sécuriser les prises de décision. L'entreprise peut, dès la conception de sa politique d'évaluation des tiers, définir les modalités de déploiement dans le temps de son dispositif.
- Elle s'appuie sur un recensement des tiers de l'entreprise (fiche 2).
- La cartographie des risques de corruption est ensuite mobilisée pour la conception de groupes de tiers homogènes (fiche 3), en assurant la cohérence entre les scénarios de risques identifiés et la classification des tiers, et en permettant de déterminer, pour chaque groupe, un niveau de risque de référence conditionnant la profondeur des vérifications à mettre en œuvre.
- Dans le prolongement du cadre formalisé défini en fiche 1, l'entreprise distingue les tiers avec lesquels elle entretient déjà une relation (« stock ») de ceux avec lesquels elle envisage d'entrer en relation (« flux ») ; elle priorise ensuite les évaluations selon le niveau de risque identifié, afin d'assurer une couverture progressive, cohérente et maîtrisée des tiers concernés (fiche 4).
- L'évaluation est ensuite conduite individuellement pour chaque tiers (fiche 5), sur la base d'informations collectées et analysées conformément aux exigences définies pour le groupe homogène auquel il appartient.
- Lorsque l'entrée en relation ou sa poursuite est envisagée, des mesures de remédiation peuvent être mises en œuvre, proportionnées au niveau de risque propre au tiers ainsi évalué (fiche 6).
- Enfin, le dispositif s'inscrit dans une logique de suivi et de contrôle (fiche 7), permettant d'en assurer la cohérence, l'actualisation et la sécurisation dans la durée.

LE DISPOSITIF D'ÉVALUATION DES TIERS

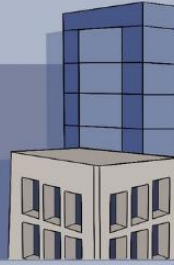


DÉFINITION D'UN CADRE

2

RECENSEMENT DES TIERS

GROUPE 1



GROUPE 2

CONCEPTION DE GROUPES DE
TIERS HOMOGÈNES

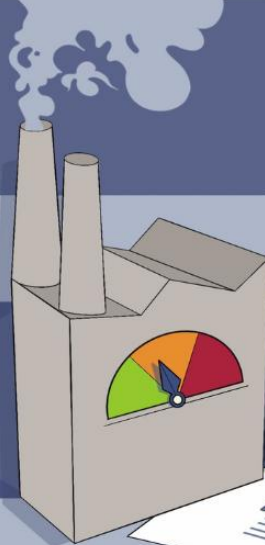
3

4



GESTION DU STOCK
DES TIERS

ÉVALUATION
INDIVIDUELLE DU TIERS



MESURES
DE REMÉDIATION

6



7

SUIVI ET CONTRÔLE
AU QUOTIDIEN



FICHE N°1

DÉFINITION D'UN CADRE

→ Définition d'un cadre

Afin de prévenir les risques d'atteinte à la probité auxquels expose une relation avec un tiers, il est essentiel que le dispositif d'évaluation des tiers repose sur un cadre structuré et formalisé. Ce cadre a notamment pour objet de définir les modalités de mise en œuvre du dispositif, de préciser les rôles et responsabilités des acteurs concernés et de garantir la cohérence ainsi que la traçabilité des diligences réalisées et des décisions prises, afin de pouvoir en rendre compte, notamment auprès de l'instance dirigeante, des autorités de régulation, ou dans le cadre d'un audit.

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

Pour être efficace, le dispositif d'évaluation des tiers nécessite l'implication de l'instance dirigeante.

Il doit également mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise en relation avec des tiers, notamment celui exerçant des fonctions opérationnelles (par exemple, les équipes en charge des achats, des activités commerciales, des opérations de mécénat, etc.) qui sont en interface directe avec de nombreux tiers. De même, il doit mobiliser plus particulièrement le personnel contribuant à la mise en œuvre, et au contrôle du dispositif d'évaluation des tiers (par exemple, les équipes en charge de la conformité, des risques, du contrôle interne, de l'audit, du juridique, de la finance, etc.), ci-après désignées « fonctions support » pour les besoins des présentes fiches pratiques.

1.1. Les acteurs

➤ L'instance dirigeante

L'instance dirigeante est responsable de la mise en œuvre de la mesure d'évaluation des tiers prévue à l'article 17 de loi Sapin II⁷. Elle peut être poursuivie, aux côtés de la personne morale qu'elle dirige, devant la Commission des sanctions de l'AFA⁸, en cas

⁷ 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 », [loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016](#), article 17, II°, 4°.

⁸ La responsabilité devant la Commission des sanctions de l'AFA, en cas de manquements relatifs à l'existence ou à l'efficacité du dispositif, peut également être engagée à l'encontre de la personne morale.

de manquements relatifs à l'existence, à la mise en œuvre ou à l'efficacité de cette mesure. Elle peut également voir sa responsabilité pénale engagée si elle participe à la commission d'une infraction. Enfin, depuis l'adoption de la directive du 29 avril 2026⁹, la responsabilité civile de la personne morale qu'elle dirige pourra être engagée lorsque le défaut de surveillance ou de contrôle de la part de la société aura rendu possible la commission, par une personne soumise à son autorité, d'une infraction pénale au profit de la personne morale concernée.

À ce titre, l'instance dirigeante doit promouvoir et superviser la mise en place du dispositif d'évaluation des tiers, au sein de la société qu'elle dirige comme dans l'ensemble des sociétés contrôlées au sens de l'article L233-3 du code de commerce et filiales du groupe. Elle peut :

- désigner un(e) responsable chargé(e) de la définition, du déploiement et du suivi du dispositif ; veiller à ce que ce(tte) responsable dispose des moyens humains, financiers et techniques suffisants pour assurer efficacement ses missions¹⁰;
- valider la procédure d'évaluation des tiers. Cette validation peut être précédée, le cas échéant, d'un examen par les instances ou fonctions compétentes de l'entreprise telles qu'un comité d'audit un comité des risques ou un comité conformité lorsqu'ils existent, au niveau des instances de gouvernance et au niveau du management. En pratique, l'AFA admet que cette validation puisse résulter d'un simple procès-verbal de réunion du comité de direction ou exécutif, du directoire, du conseil de surveillance ou du conseil d'administration en présence du dirigeant (dès lors qu'il aura été formalisé) ;
- s'assurer, au moyen des informations qui lui sont communiquées (notamment d'indicateurs de suivi), des résultats des contrôles réalisés et des rapports d'audit, de la mise en œuvre effective du dispositif d'évaluation des tiers sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise et de son adéquation aux risques identifiés ;
- demander à avoir connaissance des cas les plus risqués et présentant un caractère stratégique que lui communiquent les services concernés ; décider à son niveau des suites à leur donner.

L'instance dirigeante peut déléguer une ou plusieurs des missions mentionnées ci-dessus. En revanche, les délégations de pouvoirs, lorsqu'elles existent, doivent être formalisées et confiées à des personnes disposant de l'autorité, des compétences et des moyens nécessaires à l'exécution de leurs missions. Elles ne dispensent pas l'instance dirigeante de s'assurer de l'existence et du bon fonctionnement du dispositif d'évaluation des tiers.

⁹ [Directive \(UE\) 2026/1021 du Parlement européen et du Conseil du 29 avril 2026 relative à la lutte contre la corruption, art. 13, § 2.](#)

¹⁰ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §102, p. 15.

Dans un groupe de sociétés, l'organisation du dispositif d'évaluation des tiers peut conduire à répartir les rôles et responsabilités entre la société mère, les filiales et les différentes fonctions concernées (achats, commerce, juridique, conformité, contrôle interne, etc.). Dans ce contexte, il est recommandé de définir clairement les responsabilités de chaque acteur, ainsi que les modalités de coordination et de remontée d'information entre les différents niveaux de l'organisation afin d'assurer une mise en œuvre cohérente et homogène du dispositif. Il est par ailleurs recommandé que l'évaluation des tiers associe largement les entités locales et les fonctions concernées afin d'être le plus efficace possible, d'identifier les risques réels et de mettre en place les mesures de remédiation adaptées.

➤ **Le ou la responsable chargé(e) du déploiement et du suivi du dispositif d'évaluation des tiers**

Le pilotage opérationnel du déploiement, de la mise en œuvre et de l'actualisation du dispositif d'évaluation des tiers peut être délégué, par l'instance dirigeante, à un(e) directeur-riche en charge de la conformité ou à toute autre fonction pertinente dans l'entreprise.

En tout état de cause, il est important que la personne en charge du déploiement du dispositif d'évaluation des tiers dispose des compétences nécessaires à l'exercice de sa mission. De plus, cette fonction doit être en mesure d'associer les autres directions de l'entreprise impliquées dans la procédure d'évaluation des tiers. Il revient à l'instance dirigeante de lui garantir un positionnement au sein de l'entreprise lui permettant d'accéder facilement aux informations dont elle a besoin.

Le ou la responsable chargé(e) du déploiement et du suivi du dispositif d'évaluation des tiers peut se voir, par exemple, confier les missions suivantes :

- participer à la définition et à 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 ;
- 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 d'évaluation des tiers et de diffuser toute information utile au réseau ;
- apporter son appui aux fonctions opérationnelles dans les évaluations des tiers (voir fiche pratique n°5) ;

- assurer des actions de sensibilisation et/ou de formation, notamment auprès des fonctions opérationnelles et des fonctions support concernées par le déploiement, le suivi et le contrôle du dispositif d'évaluation des tiers ;
- s'assurer que des mesures de remédiation sont définies et mises en œuvre en lien avec les fonctions support de l'entreprise (voir fiche pratique n°6) ;
- réaliser, le cas échéant, des contrôles de 2^{ème} niveau sur le dispositif d'évaluation des tiers (voir fiche pratique n°7) ;
- communiquer à l'instance dirigeante les situations présentant les risques les plus élevés, ainsi que les indicateurs de suivi du dispositif (voir fiche pratique n° 7).

D'un point de vue organisationnel, dans les entreprises ayant adopté une organisation décentralisée, la personne chargée du déploiement et du suivi du dispositif d'évaluation des tiers veille, en coordination avec les relais conformité¹¹ des sociétés et filiales, à une déclinaison cohérente et harmonisée de la procédure d'évaluation des tiers au sein de tout le groupe, en tenant compte des exigences réglementaires, des pratiques locales et des spécificités opérationnelles propres à chaque entité.

En outre, l'implication des relais conformité est essentielle pour assurer la pertinence et la bonne applicabilité des procédures. Lorsqu'il y a des spécificités locales significatives, par exemple une réglementation, des outils différents ou une chaîne de responsabilité distincte, l'adaptation du dispositif à ces spécificités peut se matérialiser par un document clair, assimilable à un amendement de la procédure du groupe. Il peut également être utile que l'équipe de conformité de la société mère enregistre l'analyse des adaptations locales des sociétés et filiales du groupe sur un réseau partagé au niveau du groupe.

➤ Le personnel exerçant des fonctions opérationnelles

Le personnel exerçant des fonctions opérationnelles a un rôle essentiel dans le dispositif d'évaluation des tiers. En effet, du fait de ses interactions quotidiennes avec les tiers de l'entreprise, il détient des informations utiles tant sur ces derniers que sur les modalités concrètes de la relation d'affaires entretenue avec eux. Il est ainsi particulièrement bien placé pour identifier les situations susceptibles de présenter un risque d'atteinte à la probité et contribuer à l'identification, à l'actualisation et à l'enrichissement des scénarios de risque pris en compte dans la cartographie des risques de corruption.

¹¹ Les relais conformité déployés sur certains sites, certaines branches ou certains métiers agissent comme des soutiens opérationnels du programme de conformité anticorruption, en interne comme en externe (voir le guide pratique de l'AFA sur « [La fonction conformité anticorruption dans l'entreprise](#) »).

Son expertise est également nécessaire pour définir et adapter les modalités de mise en œuvre de la procédure d'évaluation des tiers. Associer les fonctions opérationnelles au dispositif d'évaluation des tiers peut notamment prendre la forme de leur participation à l'élaboration et à l'évolution de la procédure d'évaluation des tiers, afin de s'assurer qu'elle soit adaptée aux réalités opérationnelles de l'entreprise. Associer les fonctions opérationnelles dans une démarche de co-construction garantit que des points de contrôle sont mis en œuvre de manière pertinente, adaptée et orientée vers la protection des activités opérationnelles.

S'agissant des situations présentant les niveaux de risque les plus faibles, les personnels chargés de ces fonctions peuvent conduire directement les évaluations, et décider des suites à donner à la relation d'affaires, conformément aux procédures définies par l'entreprise.

→ **Focus sur les conflits d'intérêts** : il est important que toutes les fonctions opérationnelles, les fonctions support et l'instance dirigeante, impliquées dans l'évaluation des tiers, soient sensibilisées aux risques de conflits d'intérêts. L'objectif est de garantir l'impartialité des décisions prises dans le cadre de l'évaluation des tiers. Par exemple, un acheteur pourrait être tenté d'évaluer un tiers de manière biaisée si sa rémunération dépend d'objectifs liés au volume d'affaires réalisé avec ce tiers. De même, un collaborateur participant à l'évaluation d'un tiers peut se trouver en situation de conflit d'intérêts lorsqu'il entretient avec celui-ci des liens familiaux ou personnels susceptibles d'influencer son appréciation ou sa décision. Afin d'être pleinement prise en compte, l'exigence tenant à l'absence de conflit d'intérêts pourra utilement être prévue par la procédure d'évaluation des tiers. Pour plus d'informations, les entreprises peuvent utilement se référer au guide pratique de l'AFA sur [la prévention des conflits d'intérêts en entreprise](#) (novembre 2021).

1.2. La coordination des acteurs du dispositif

Afin d'assurer une mise en œuvre cohérente du dispositif d'évaluation des tiers, l'entreprise veille à organiser une bonne coordination entre l'ensemble des acteurs concernés. Elle identifie les fonctions susceptibles d'intervenir à chaque étape du dispositif ainsi que les modalités de leurs interactions. Cette organisation peut être formalisée dans tout support adapté à la taille et à l'organisation de l'entreprise, tel qu'une procédure, une matrice de responsabilités ou un outil interne de pilotage.

Exemple de matrice de participation au dispositif d'évaluation des tiers :

Actions/fiches	Fonctions opérationnelles	Fonctions support			Instance dirigeante
		Conformité	Risques, contrôle interne, juridique, finance, etc.	Audit	
Fiche 1 : Définition du cadre					
Définir les objectifs					X
Définir les rôles et responsabilités		X			X
Déployer le dispositif		X			X
Validation de la procédure					X
Fiche 2 : Recensement des tiers					
Participer à l'identification des tiers	X	X	X	X	X
Fiche 3 : Conception des groupes homogènes					
Classer les tiers en groupes présentant des niveaux de risque comparables	X	X			
Déterminer le niveau de vérification à appliquer par groupe		X			X
Fiche 4 : Gestion du stock des tiers					
Formalisation de la démarche					X
Mise en œuvre de la démarche	X	X	X		
Fiche 5 : Évaluation individuelle des tiers					
Collecter et analyser les informations, conduire des vérifications	X	X			
Suites à donner		X			X
Fiche 6 : Mesures de remédiation					
Définition de mesures de remédiation		X	X		X
Mise en œuvre des mesures de remédiation	X	X	X		
Fiche 7 : Suivi et contrôle au quotidien					
Contrôles de 1 ^{er} niveau	X				
Contrôles de 2 ^e niveau		X	X		
Contrôle de 3 ^e niveau				X	
Suivi du dispositif (indicateurs)		X			X

X Participe activement

- **Bonne pratique :** Il est recommandé que les décisions relatives à l'entrée en relation ou à la poursuite d'une relation avec des tiers présentant un risque particulier de corruption, défini par l'entreprise, ne soient pas prises par une seule personne, mais résultent d'un processus collégial, impliquant plusieurs fonctions clés de l'entreprise et prévoyant le cas échéant des mécanismes d'arbitrage ou « d'escalade » jusqu'à l'instance dirigeante.

Selon l'organisation de l'entreprise, cela peut être discuté au sein d'un comité existant ou d'un comité dédié. Par exemple, ce comité peut être composé de l'instance dirigeante, du/de la directeur-riche conformité anticorruption et des directeurs-rices du contrôle interne, de l'audit interne, financier-ères (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), etc.

L'instance dirigeante veille à ce que l'avis du directeur-riche en charge de la conformité anticorruption soit recueilli. Les réunions de ces comités doivent faire l'objet de comptes-rendus. Plus généralement, les avis et décisions doivent être formalisés, tracés et auditables.

Lorsque l'organisation de l'entreprise ne permet pas la tenue d'un comité, celle-ci peut mettre en place, pour les situations les plus à risque, un circuit de validation associant les fonctions concernées (par exemple la conformité, la direction juridique, la direction financière ou la direction opérationnelle), au moyen d'échanges formalisés et conservés.

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

Les recommandations de l'AFA¹² préconisent que la mise en œuvre opérationnelle du dispositif d'évaluation des tiers soit formalisée.

Dans ce cadre, les points listés ci-dessous peuvent utilement être formalisés dans une ou plusieurs procédure(s), notamment lorsque plusieurs procédures relatives à des tiers existent (par exemple, la procédure sur les achats) :

- les objectifs ;
- les rôles et responsabilités de chacun dans l'application de la procédure ;
- les modalités d'identification et de la classification des tiers ;

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

- les vérifications à effectuer selon la catégorisation des tiers dans le cadre de l'évaluation individuelle (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 à réaliser ;
- les outils et solutions numériques utilisés ;
- les règles d'archivage et de protection des données.

En tout état de cause, la procédure est régulièrement mise à jour afin de tenir compte :

- des mises à jour de la cartographie des risques de corruption ;
- des changements significatifs dans l'entreprise (changement d'organisation, fusion-acquisition, nouvelles activités, nouveaux marchés, nouvelles catégories de tiers, etc.) ;
- des évolutions législatives et réglementaires ;
- des alertes internes ou externes, ainsi que des résultats de contrôles, pouvant mettre en évidence un dysfonctionnement de la procédure d'évaluation des tiers.

Par ailleurs, l'entreprise peut utilement définir une fréquence périodique à l'issue de laquelle elle s'interrogera sur la nécessité de mettre à jour tout ou partie de son dispositif d'évaluation des tiers.

- **Bonne pratique :** la procédure peut utilement comprendre des illustrations pédagogiques visant à faciliter la compréhension du dispositif d'évaluation des tiers par l'ensemble du personnel. Lors de sa diffusion, elle met en avant les points clés à retenir et explique clairement les rôles et responsabilités de chacun, par exemple à travers un logigramme de décision.

3. La formation, un outil essentiel

Un volet spécifique relatif à la procédure d'évaluation des tiers peut utilement être intégré à la formation des cadres et des personnels les plus exposés aux risques d'atteinte à la probité prévue à l'article 17 de la loi Sapin II¹³, ainsi qu'aux actions de formation et de sensibilisation destinées aux fonctions intervenant dans sa mise en œuvre. La formation contribue à favoriser une application homogène et effective du dispositif.

Ce volet a notamment vocation à présenter les différentes étapes de la procédure, les responsabilités des acteurs impliqués dans sa mise en œuvre ainsi que les modalités de remontée de l'information. Il peut aborder l'identification des catégories de tiers à risque, la détection des signaux d'alerte, l'application des mesures prévues par la procédure d'évaluation des tiers et le cas échéant, former les utilisateurs à l'emploi des outils numériques mis à leur disposition dans le cadre du dispositif.

La formation peut s'appuyer sur des cas pratiques adaptés aux différents profils des participants (acheteurs, commerciaux, juristes, fonctions conformité, etc.) et porter sur des situations rencontrées dans le cadre de leurs activités. Un renvoi vers la procédure d'évaluation des tiers peut utilement être effectué afin d'en faciliter l'appropriation par les acteurs concernés.

4. Le recours à des outils et à des prestataires

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 internes ou externes¹⁴ pour réaliser tout ou partie des évaluations des tiers est laissé à l'appréciation de l'entreprise.

En revanche, l'entreprise demeure responsable de la qualité et de la pertinence des évaluations réalisées au regard des exigences de l'article 17 de la loi Sapin II.

4.1. Le recours à des solutions numériques

Les solutions numériques peuvent intervenir à différentes étapes du dispositif d'évaluation des tiers. Elles peuvent notamment faciliter le recensement et la

¹³ Les présidents, directeurs généraux et gérants des sociétés assujettis au I de l'article 17 de la loi Sapin II doivent mettre en œuvre « *un dispositif de formation destiné aux cadres et aux personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence* », [loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016](#), article 17, II°, 6°.

¹⁴ Aucune solution numérique externe n'est à ce jour certifiée par l'État.

centralisation des tiers, la collecte et la mise à jour des informations les concernant, la réalisation de certaines vérifications, l'attribution d'un niveau de risque, le suivi des réévaluations périodiques ainsi que la conservation des informations et des justificatifs relatifs aux évaluations réalisées.

Toutefois, ces outils ont vocation à assister les acteurs chargés de l'évaluation des tiers et non à se substituer à leur appréciation. Leur utilisation doit s'inscrire dans une démarche pilotée en fonction des risques présentés par les différents tiers.

En outre, l'analyse humaine demeure nécessaire pour interpréter les informations collectées, apprécier les circonstances propres à chaque situation, traiter les éventuels signaux d'alerte et prendre les décisions appropriées, en particulier lorsque le tiers présente un niveau de risque élevé ou que les informations recueillies appellent des investigations complémentaires.

De plus, comme précisé dans les recommandations de l'AFA¹⁵, l'entreprise doit veiller à ce que la solution numérique soit sécurisée et mise à jour. Elle peut prévoir l'adoption de procédures formalisées et sécurisées de création, validation, modification et suppression des tiers enregistrés dans la base, avec un respect strict de la répartition des tâches et des habilitations.

Dans ce cadre, l'entreprise peut utilement se référer au [guide pratique RGPD sur la sécurité des données personnelles](#) de la [Commission nationale informatique et libertés](#) (CNIL), et notamment ses fiches n°2 à n°5.

4.2. Le recours à un prestataire externe

Le recours à un prestataire externe peut s'avérer particulièrement pertinent lorsqu'une expertise spécifique est requise, par exemple en matière d'intelligence économique ou pour l'analyse de tiers présentant un niveau de risque élevé.

En tout état de cause, si l'entreprise choisit de recourir à un prestataire pour certaines opérations d'évaluation des tiers, elle doit apporter une attention particulière à son choix.

Elle peut notamment veiller à prendre en compte les enjeux de sécurité économique en s'assurant que les modalités de traitement, de stockage et d'hébergement des données collectées sont adaptées à la sensibilité des informations concernées¹⁶.

¹⁵ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §221, p.29

¹⁶ Pour plus d'informations sur les enjeux de sécurité économique liés au recours à des prestataires externes et à la protection des données sensibles de l'entreprise, voir notamment les publications du

Elle doit également se conformer aux recommandations de la CNIL développées dans la fiche n° 14 du [guide pratique RGPD sur la sécurité des données personnelles](#).

Le prestataire constitue lui-même un tiers de l'entreprise dont la situation doit être évaluée. En outre, il doit présenter des garanties suffisantes quant à la mise en œuvre de mesures techniques et organisationnelles appropriées afin d'assurer la conformité des traitements au règlement général sur la protection des données (RGPD)¹⁷ ainsi qu'aux recommandations formulées par la CNIL dans son [Guide du sous-traitant](#).

5. La formalisation des éléments constituant le dispositif d'évaluation des tiers

Les éléments constituant le dispositif d'évaluation des tiers sont formalisés et enregistrés, tels que par exemple :

- la procédure d'évaluation des tiers (voir ci-dessus) ;
- les méthodes retenues relatives à la conception des groupes de tiers homogènes ;
- 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 du dispositif d'évaluation des tiers (périmètre, méthode, contenu, résultats, plans de remédiation, etc.) ;
- le choix des outils et solutions numériques utilisés par l'entreprise (ainsi que leur mode d'emploi), notamment lorsque l'entreprise a recours à des solutions développées par des prestataires externes ;
- le recours à des prestataires externes.

6. Les règles relatives au traitement et à la conservation des données

6.1. Le traitement de données à caractère personnel

L'utilisation de moyens technologiques aux fins du traitement massif de documents numérisés implique la collecte et le traitement d'un grand volume de données à caractère personnel, dont certaines sont potentiellement sensibles. Il appartient aux entreprises d'être particulièrement vigilantes, lors de l'utilisation de tels outils, à la

Service de l'information stratégique et de la sécurité économiques (SISSE), par exemple, [« La sécurité économique au quotidien en 29 fiches pratiques »](#) (mai 2026).

¹⁷ [Règlement général sur la protection des données](#)

mise en œuvre des règles de traitement de données à caractère personnel en vigueur, notamment celles issues du RGPD dans l'Union européenne et de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978¹⁸, dite « Informatique et libertés » en France.

Ces outils devront assurer la protection des données à caractère personnel dès leur conception et par défaut (article 25 du RGPD). En particulier, au titre du principe de minimisation des données (article 5.1.c du RGPD), ne doivent être collectées et traitées que les données adéquates, pertinentes et nécessaires au regard des finalités du traitement. Les outils devront traiter des données à caractère personnel provenant de sources fiables et à jour, et, s'ils impliquent un système d'intelligence artificielle, être conformes aux [recommandations de la CNIL en la matière](#).

6.2. La conservation des données

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* ». ¹⁹

Conformément au [guide de la CNIL sur les durées de conservation](#), la période de cinq ans comprend une période de conservation du dossier d'évaluation du tiers en base active, qui correspond à la période nécessaire pour conduire l'évaluation du tiers et pour l'utilisation courante du dossier d'évaluation par les équipes opérationnelles, puis en archivage intermédiaire, afin de conserver le dossier notamment en cas d'éventuel contentieux ou de contrôle de l'AFA²⁰.

¹⁸ [Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978](#)

¹⁹ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §504, p. 64.

²⁰ Voir la [page CNIL](#) dédiée : <https://www.cnil.fr/fr/passer-l'action/les-durees-de-conservation-des-donnees>

FICHE N°2

RECENSEMENT DES TIERS

Recensement des tiers

L'étape de recensement des tiers consiste à identifier l'ensemble des tiers avec qui l'entreprise est ou souhaite être en relation ainsi qu'à établir, sur cette base, un inventaire précis des tiers en s'appuyant sur des outils et moyens de collecte internes disponibles.

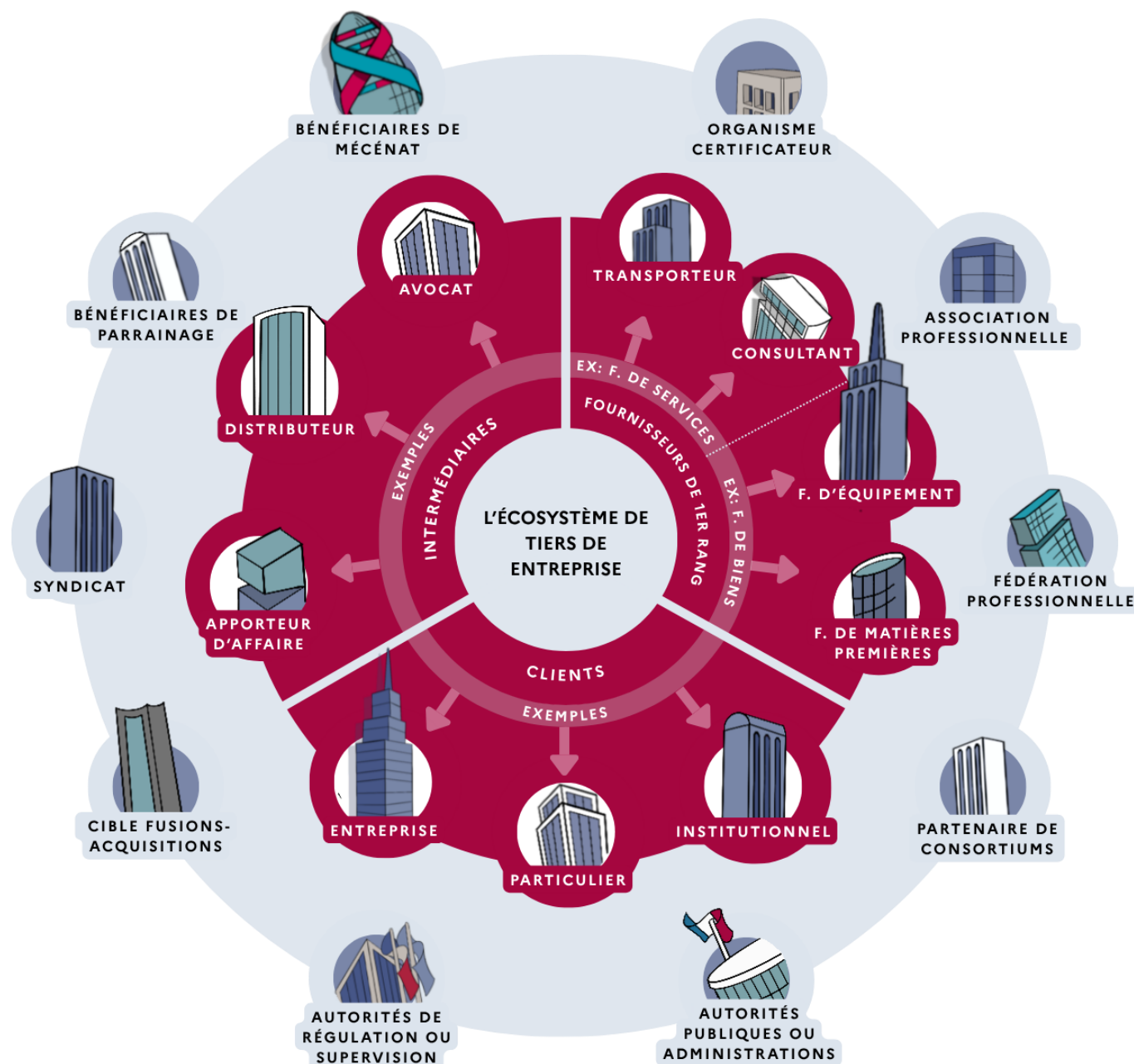
1. Les tiers en interaction avec l'entreprise

Un certain nombre de tiers interagissent avec l'entreprise. Le lien peut résulter d'un contrat ou d'une relation administrative (par exemple avec une autorité chargée de délivrer une autorisation, d'attribuer des aides ou des subventions, ou encore d'exercer une mission de tutelle ou de supervision à l'égard de l'entreprise).

L'identification des tiers trouve son origine dès l'élaboration de la cartographie des risques. En effet, lorsque l'entreprise s'interroge, pour chacun de ses processus managériaux, opérationnels et supports, sur les risques de corruption et de trafic d'influence auxquels elle est exposée, elle est conduite à identifier les tiers avec lesquels elle interagit et par lesquels ces risques sont susceptibles de se matérialiser.

Cet exercice lui permet ainsi de recenser les différentes catégories de tiers associées à ses activités et d'apprécier leur niveau d'exposition aux risques d'atteinte à la probité.

Illustration : les catégories de tiers ci-dessous ne sont pas exhaustives et doivent être appréciées par les entreprises au regard de leur organisation et de leurs activités et de leur cartographie des risques.



- Tiers dont l'évaluation est obligatoire en application de l'article 17 de la loi Sapin II (clients, fournisseurs de 1^{er} rang et intermédiaires).
- L'AFA recommande d'inclure, tout autre tiers présentant un risque de corruption au regard de la cartographie des risques.

Il est recommandé de procéder à une catégorisation des tiers selon la fonction qu'ils exercent sans se limiter à des catégories de tiers trop générales, mais en les affinant selon les activités précises qu'ils exercent. Par exemple, il est conseillé de ne pas retenir une seule catégorie sous le terme de « fournisseurs » mais de la subdiviser en fonction des biens ou des services fournis (tels que les fournisseurs d'intrants de production, les fournisseurs de prestations intellectuelles, les fournisseurs de services informatiques).

→ **Point d'attention** : certains tiers peuvent entretenir plusieurs types de relations avec l'entreprise et cumuler plusieurs rôles. À titre d'exemple, une même entité peut être à la fois fournisseur et cliente d'une banque. Dans une telle situation, il appartient à l'entreprise de prendre en compte l'ensemble de ces rôles dans sa cartographie des risques et de conduire l'évaluation du tiers en retenant le niveau de risque le plus élevé (voir fiche pratique n° 5).

Par ailleurs, en fonction du secteur d'activité, certains tiers peuvent avoir des qualités différentes. Par exemple, les distributeurs peuvent avoir la qualité de client, comme d'intermédiaire ou de fournisseur ou encore de sous-traitant.

→ **Bonne pratique** : il peut être utile d'utiliser la même terminologie pour nommer des tiers au sein des différentes sociétés et filiales d'un groupe, notamment lorsque ces dernières sont à l'étranger et n'ont pas recours à la même langue. Par exemple, un glossaire de typologies des tiers peut être élaboré en français, en anglais et dans les langues locales, afin de faciliter le travail d'identification et d'évaluation des tiers par les fonctions concernées. Ce glossaire pourra notamment être intégré dans les outils et solutions numériques d'évaluation des tiers afin de garantir une catégorisation harmonisée des tiers.

2. Les sources de recensement dans l'entreprise

Lorsque l'ensemble de ses catégories de tiers a été identifié, l'entreprise peut s'appuyer sur des bases de données, outils et documents opérationnelles internes, pour les recenser individuellement.

Dans le cadre de l'[enquête](#) menée par l'AFA auprès des entreprises, en décembre 2023, sur la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation des tiers, ainsi que lors des contrôles réalisés par l'AFA, plusieurs sources ont été identifiées par les entreprises, telles que par exemple :

■ **des bases de données, outils et documents mobilisables à des fins d'identification des tiers :**

- 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 ;
- bases auxiliaires des clients et fournisseurs du système d'information comptable (SIC)²¹ ;
- documents comptables (fichiers des écritures comptables, liasses fiscales, etc.) ;
- autres outils de gestion (par exemple, un outil de planification des ressources d'entreprise « ERP ») ;
- historique des fusions, acquisitions et cessions ;
- document d'enregistrement universel.

■ **des bases de données constituées à des fins de conformité, de contrôle interne ou d'audit :**

- comptes-rendus d'entretiens réalisés avec des fonctions opérationnelles dans le cadre de la cartographie des risques ;
- scénarios de corruption de la cartographie des risques ;
- registre des cadeaux et invitations ;
- registre des conflits d'intérêts ;
- registre des actions de représentation ;
- registre des actions de mécénat/parrainage, des dons et des partenariats ;

²¹ 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. Toutefois, il peut y avoir une transcription dans les livres même si l'opération avec le tiers n'est pas réalisée.

- rapports de contrôle interne et de contrôles comptables ;
- rapports d'audit interne.

→ **Bonne pratique** : les données étant fréquemment éparses au sein de l'entreprise, l'entité peut opérer un travail de fond consistant à les intégrer et les centraliser dans un seul et même système informatique. Pour faciliter l'exercice de recensement, le ou la responsable chargé(e) du déploiement et du suivi du dispositif d'évaluation des tiers travaille en synergie avec les fonctions opérationnelles (achats, commerciaux, etc.) ainsi que les autres fonctions support de l'entreprise (juridique, risques, comptabilité, contrôle interne, ressources humaines, communication, etc.).

3. Les tiers concernés par la démarche d'évaluation

L'évaluation des tiers a pour objet d'apprécier les risques de corruption et de trafic d'influence que les relations d'affaires peuvent faire peser sur l'entreprise²².

Lorsque sa cartographie des risques le justifie, l'entreprise peut également étendre cette évaluation à d'autres atteintes à la probité, comme indiqué en introduction.

La loi désigne à ce titre les catégories de tiers devant obligatoirement être évaluées : il s'agit des clients de la société, des intermédiaires auxquels elle peut avoir recours ainsi que ses fournisseurs de premier rang, c'est-à-dire ceux avec lesquels elle entretient une relation contractuelle directe.

La cartographie des risques peut conduire l'entreprise à identifier des scénarios de risque impliquant des catégories de tiers autres que celles expressément visées par l'article 17 de la loi Sapin II. C'est la raison pour laquelle l'AFA recommande d'inclure dans le dispositif d'évaluation des tiers toute catégorie de tiers susceptible d'exposer l'organisation à un risque de corruption. Il peut notamment s'agir des bénéficiaires d'opérations de parrainage ou de mécénat, des cibles d'opérations de fusion-acquisition ou de toute autre catégorie de tiers identifiée.

Pour mener des évaluations individuelles pertinentes, l'AFA préconise que les entreprises créent des groupes de tiers. L'objectif est de déterminer, pour chaque groupe, les informations à rechercher en fonction du niveau de risque qui lui est associé (voir fiche pratique n°3).

²² [Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016](#), article 17, II°, 4°.

L'identification des différentes catégories de tiers, comme évoqué précédemment, ainsi que le recensement individuel de chacun d'entre eux, permettent à l'entreprise d'adapter leur évaluation aux risques qu'ils présentent et, le cas échéant, de mettre en œuvre des mesures de remédiation proportionnées.

- **Focus sur les tiers publics** : les tiers publics, entendus comme les personnes morales de droit public (États, collectivités territoriales, établissements publics, etc.) ainsi que, le cas échéant, les entités qu'elles contrôlent constituent des tiers à part entière. Ils peuvent intervenir dans différentes situations, notamment en qualité de :
- clients ;
 - d'autorités chargées de délivrer des autorisations, agréments, licences ou subventions ;
 - d'autorités de contrôle, de supervision ou de régulation.

Lorsqu'ils interviennent en qualité de clients ou de fournisseurs, les tiers publics relèvent des catégories de tiers dont l'évaluation est expressément prévue par l'article 17 de la loi « Sapin II ». Pour les autres catégories de tiers publics, l'AFA recommande de procéder à leur évaluation dès lors que la cartographie des risques met en évidence un risque de corruption ou de trafic d'influence associé à la relation entretenue avec eux, et selon les modalités les plus adaptées. Cette évaluation peut notamment s'appuyer sur des indicateurs de perception de la corruption dans le secteur public notamment lorsque le tiers est situé à l'étranger²³, afin d'apprécier le contexte général de risque. En complément, comme pour tout tiers, il convient de vérifier l'entité publique concernée, d'identifier les interlocuteurs impliqués dans la relation ainsi que les représentants légaux ou personnes agissant en leur nom.

Il convient également de tenir compte du fait que le recours à certains acteurs publics peut présenter un caractère incontournable, notamment dans le cadre de procédures administratives ou d'accès à des marchés publics. Dans une telle situation, l'identification d'un risque ne saurait conduire à écarter la relation, mais doit amener l'entreprise à mettre en œuvre des mesures de remédiation adaptées (voir fiche pratique 6), visant à encadrer et sécuriser la relation (renforcement des contrôles, traçabilité des échanges, collégialité des décisions, formations et sensibilisation des équipes). Cette approche permet de concilier contrainte opérationnelle et exigence de maîtrise du risque d'atteinte à la probité.

²³ À cet égard, les entreprises peuvent utilement s'appuyer sur [le recueil d'indices de mesure de l'exposition d'une zone géographique au risque de corruption](#) élaboré par l'AFA.

→ **Focus sur les cibles d'acquisition et sur les partenaires d'investissement de l'entreprise :** L'association avec un ou plusieurs nouveaux partenaires dans le cadre d'une prise de participation minoritaire, d'une fusion-acquisition, d'une co-entreprise (*joint-venture*), d'un consortium ou encore d'un groupement d'intérêt économique (GIE), peut exposer l'entreprise à des risques d'atteinte à la probité notamment si l'un de ses partenaires ou l'un de leurs tiers est impliqué dans de tels faits.

De plus, lorsqu'une entreprise acquiert une autre société, elle peut hériter de son passif et être légalement tenue responsable des faits d'atteinte à la probité commis avant l'acquisition (et pâtir de leurs conséquences financières, pénales voire réputationnelles). Par ailleurs, lorsqu'une entreprise cherche à acquérir une participation minoritaire dans une société ou à en détenir une société sans toutefois la contrôler, elle disposera de peu de marge de manœuvre pour imposer la mise en place de mesures anticorruption.

Dans ce contexte, il est recommandé de réaliser des vérifications en amont la réalisation de l'opération, afin d'identifier les éventuels risques de corruption, tels que mentionnés dans le guide pratique de l'AFA sur les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions²⁴. Il convient également de se poser plusieurs questions préalables : quels sont les tiers à risque ? Un dispositif d'évaluation est-il mis en place ? Qui est en charge de réaliser les évaluations ? Qui décide des suites à donner.

²⁴ AFA, [Mise à jour du guide pratique sur les vérifications anticorruption dans le cadre des fusions-acquisitions](#), 2021

FICHE N°3

CONCEPTION DE GROUPE DE TIERS HOMOGÈNES

ÉTAPE 3



Conception de groupes de tiers homogènes

Dans ses recommandations, l'AFA préconise qu'après avoir identifié les tiers avec lesquels elle est ou envisage d'entrer en relation, l'entreprise les regroupe en « groupes de tiers homogènes ». Concrètement, cette démarche consiste à rassembler au sein d'un même ensemble des tiers qui présentent des facteurs de risque similaires ou sont susceptibles d'exposer l'entreprise à un niveau de corruption comparable.

1. Pourquoi classer les tiers ?

Toutes les relations qu'une entreprise entretient avec des tiers ne l'exposent pas au même niveau de risque de corruption. Afin de tenir compte de ces différences, la constitution de groupes de tiers homogènes consiste à rassembler les tiers présentant des caractéristiques et des facteurs de risque comparables.

La démarche de classification des tiers par groupe de risque homogène permet à l'entreprise d'adopter une approche fondée sur les risques en attribuant à chaque groupe un niveau de risque (par exemple faible, moyen ou élevé). Ce niveau de risque détermine le degré de vérification à mettre en œuvre afin d'obtenir une connaissance appropriée du tiers avant d'engager ou de poursuivre une relation d'affaires. Il permet également de définir une fréquence de réévaluation commune pour chaque groupe. Enfin, cette organisation favorise une allocation proportionnée des ressources consacrées à l'évaluation des tiers en concentrant les vérifications les plus approfondies sur les groupes de tiers les plus à risque.

Illustration : un fournisseur de mobilier de bureau intervenant exclusivement sur le marché français n'expose généralement pas l'entreprise cliente aux mêmes risques qu'un intermédiaire chargé de faciliter l'obtention d'un contrat dans un secteur d'activité ou une zone géographique particulièrement exposé à la corruption. La nature des prestations réalisées, le rôle du tiers dans les opérations de l'entreprise, les interactions qu'il entretient avec des acteurs publics ou privés ainsi que son environnement d'intervention sont autant de facteurs susceptibles d'influencer le niveau de risque. Ces différences justifient que l'entreprise distingue ses tiers et adapte ses diligences en conséquence.

2. Comment faire pour classer ses tiers ?

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

- **1^{ère} étape : créer des groupes de tiers homogènes présentant des profils de risque comparables en cohérence avec la cartographie des risques de corruption**

La création d'un groupe de tiers homogènes est réalisée en cohérence avec les scénarios de corruption identifiés dans la cartographie des risques de corruption. En d'autres termes, les tiers identifiés dans les scénarios les plus à risque de la cartographie ont vocation à apparaître dans les groupes de tiers homogènes les plus à risque.

→ **Retour d'expérience des contrôles** : les contrôles réalisés par l'AFA ont mis en évidence des situations dans lesquelles les procédures d'évaluation des tiers ne prenaient pas en compte les scénarios de corruption identifiés dans la cartographie des risques. À 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 d'une l'évaluation approfondie. À l'inverse, des procédures d'évaluation des tiers distinguaient clairement 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 des risques.

Dans l'hypothèse où l'entreprise n'a pas encore finalisé sa cartographie des risques²⁵, elle peut faire le choix de classer ses tiers en groupes de tiers homogènes en prenant en compte différents critères de risque tels, que par exemple :

- le secteur d'activité du tiers²⁶ ;
- l'implantation géographique du tiers (« risque pays »²⁷) ;
- l'interaction du tiers avec des acteurs publics ;
- la nature de la relation avec le tiers (relation longue durée, situation de dépendance économique, etc.) ;
- etc.

²⁵ Exemples : petite entreprise qui s'engage volontairement dans une démarche anticorruption ou grande entreprise qui, du fait de la croissance de son activité, devient assujettie à l'article 17 de la loi Sapin II.

²⁶ La Commission européenne a publié une [étude](#) en novembre 2024 sur les domaines les plus exposés à la corruption dans l'union européenne.

²⁷ 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.

**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.

Il convient de souligner que le classement d'un tiers sur le fondement d'un seul critère est insuffisant pour apprécier le risque qu'il représente. Ainsi, un critère financier, tel que la part du chiffre d'affaires réalisée avec un tiers, peut renseigner sur l'importance économique de la relation d'affaires.

Toutefois, ce critère ne permet pas, à lui seul, d'évaluer l'exposition du tiers au risque de corruption. L'exposition du tiers au risque de corruption doit être appréciée sur la base d'un faisceau d'indices tenant notamment à la nature des activités exercées, au rôle du tiers, à son environnement géographique ou encore aux interactions qu'il entretient avec des acteurs publics ou privés.

Illustration : un fournisseur représentant un faible volume d'affaires pour l'entreprise pourrait, à première vue, être considéré comme peu risqué en raison de l'importance limitée de la relation commerciale. Il peut néanmoins présenter un risque élevé d'atteinte à la probité lorsqu'il est en relation avec des acteurs publics et/ou s'il exerce ses activités dans une zone géographique exposée aux risques de corruption.

Lorsque plusieurs critères sont pris en compte, il convient de définir les modalités selon lesquelles ils sont combinés afin de permettre la classification des tiers. Ces modalités peuvent reposer notamment sur une pondération des critères en fonction de leur importance, laissée à l'appréciation de l'entreprise. De même, il peut être pertinent de mettre en place une échelle de cotation. Celle-ci facilite la comparaison des tiers au regard de critères objectifs et permet ainsi de les répartir au sein de groupes homogènes.

Quelle que soit la méthode choisie, il est recommandé de formaliser la démarche dans une procédure pour être correctement appliquée et contrôlée.

■ **2nd étape : déterminer le niveau d'évaluation applicable à chaque catégorie de tiers**

Le regroupement des tiers permet à l'entreprise de déterminer le niveau de vérification à réaliser (voir fiche pratique n°5) en fonction du niveau de risque (par exemple, faible, moyen ou élevé). En fonction de ce niveau de risque, il pourrait être considéré que certains tiers nécessitent de faire l'objet d'une évaluation approfondie.

À l'inverse, comme précisé dans les recommandations de l'AFA²⁸, 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.

Illustration : certains fournisseurs de matériel de bureau intervenant dans le cadre d'achats courants de l'entreprise peuvent, sous réserve des caractéristiques de la relation d'affaires, présenter un risque de corruption limité et justifier la mise en œuvre de vérifications simplifiées. En tout état de cause, la démarche doit reposer sur une priorisation des tiers les plus exposés aux risques de corruption. Les choix retenus en matière de niveau d'évaluation et les critères ayant conduit à ces choix gagnent à être formalisés afin d'en assurer la traçabilité et la justification.

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

FICHE N° 4

GESTION DU STOCK DE TIERS

ÉTAPE 4

Gestion du « stock » des tiers

Afin de garantir une couverture efficace des tiers soumis au dispositif d'évaluation, il est important de considérer aussi bien les tiers avec lesquels l'entreprise envisage d'entrer en relation (« le flux ») que ceux avec lesquels elle entretient déjà une relation (« le stock »).

L'entreprise peut adopter une démarche progressive, en concentrant en priorité ses efforts sur les tiers de son « stock » présentant les niveaux de risque les plus élevés au regard de sa cartographie des risques. Parmi les groupes de tiers homogènes qu'elle a identifiés, l'entreprise peut également tenir compte de l'existence d'une relation d'affaires active. L'objectif est d'ordonner ses travaux et de privilégier les situations dans lesquelles son exposition au risque est immédiate et/ou susceptible de présenter un impact important en termes financier, réputationnel ou juridique par exemple. En d'autres termes, une entreprise peut prioriser l'évaluation de ses fournisseurs, clients ou intermédiaires avec lesquels elle entretient à date une relation d'affaires avant de consacrer des ressources à des tiers avec lesquels elle est en fin de relation contractuelle, sans nouveau projet en cours.

Les tiers inactifs (c'est-à-dire toujours enregistrés dans les bases de données mais avec lesquels aucune relation n'est en cours) peuvent, quant à eux, faire l'objet d'une évaluation au moment de la reprise de la relation. Il est alors recommandé de formaliser une démarche visant au déploiement progressif du dispositif d'évaluation des tiers dans la durée tenant compte du volume du « stock » de tiers ainsi que de l'organisation de l'entreprise. Cette démarche, propre à chaque entreprise, est définie en cohérence avec les modalités d'organisation et de pilotage de son dispositif d'évaluation des tiers. Elle peut notamment prévoir :

- la liste des actions à mettre en œuvre avec un ordre de priorité selon le niveau de risque des tiers ;
- la liste des personnes en charge des évaluations des tiers ainsi que du contrôle de ces évaluations ;
- un calendrier fixant les étapes du déploiement ;
- une échéance précise pour la réalisation des actions.

Pour faciliter sa mise en œuvre, l'entreprise peut créer un registre recensant les tiers en « stock » à évaluer, que ce soit au niveau de chaque société et/ou filiale du groupe de sociétés, ou au niveau de la société-mère. Ce registre peut inclure le niveau de risque, la date de renouvellement du contrat, la date d'évaluation souhaitée, etc. Cet exercice peut constituer une opportunité pour l'entreprise, à des fins opérationnelles, de procéder à un nettoyage rigoureux de ses bases de données de tiers.

FICHE N°5

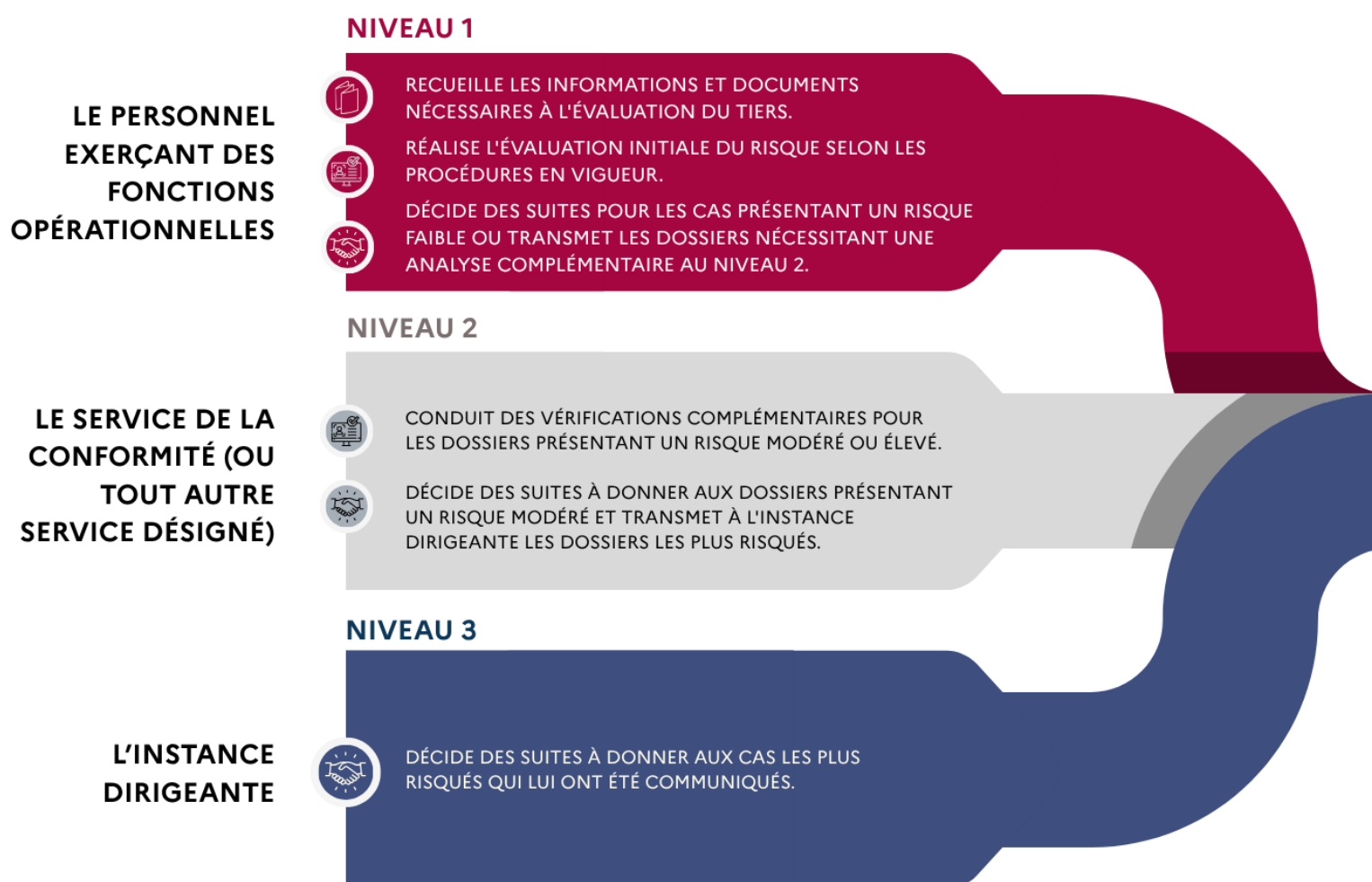
ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES TIERS

→ Evaluation individuelle des tiers

Une fois les tiers classés en groupes de tiers homogènes (fiche pratique n°3), 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. Leur évaluation se matérialise par des vérifications s'appuyant sur la collecte et l'analyse d'informations.

1. Déterminer les personnes en charge de réaliser les évaluations individuelles

Comme précisé dans la fiche pratique n°1 ainsi que dans les recommandations de l'AFA²⁹, il est préconisé que trois niveaux d'acteurs participent aux évaluations. En fonction de l'organisation de l'entreprise, ces trois niveaux sont :



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

- **Bonne pratique :** la procédure d'évaluation des tiers peut utilement prévoir la mise à disposition des équipes opérationnelles, d'une grille d'analyse destinée à structurer l'examen des informations recueillies sur les tiers. Cette grille peut notamment permettre d'identifier les principaux facteurs de risque, les éventuels signaux d'alerte ainsi que les situations nécessitant un examen complémentaire ou une remontée vers la fonction conformité.

2. Définir un niveau de vérification adapté au groupe de tiers homogènes préalablement identifié

Comme précisé dans les recommandations de l'AFA³⁰, il est préconisé de se référer d'abord au niveau de risque du groupe de tiers homogènes auquel le tiers appartient, (cf. fiche pratique n°3). L'objectif est de déterminer les informations et documents qui pourront utilement être collectés et analysés, dans le cadre de son évaluation.

2.1. Exemple de moyens de collecte des informations

L'entreprise peut s'aider de plusieurs moyens de collecte pour recueillir des informations sur le tiers tels que, par exemple :

- la recherche d'informations en sources ouvertes ;
- l'utilisation d'un questionnaire « interne », complété par le personnel exerçant des fonctions opérationnelles dans l'entreprise, sur la base de la connaissance de la relation et des informations recueillies dans le cadre de son activité ;
- l'envoi d'un questionnaire « externe », adressé au tiers, qui doit être complété et signé par le tiers à un niveau hiérarchique approprié. Les informations n'étant que déclaratives, il est recommandé de demander aux tiers, au besoin, des pièces justificatives³¹ à l'appui de leurs réponses, avant de procéder à une analyse des réponses ;
- des entretiens avec le tiers ;
- des enquêtes externes sur le tiers réalisés dans le cadre de prestations d'intelligence économique ;
- des audits, réalisés par des auditeurs internes à l'entreprise et/ou des auditeurs externes. Par exemple, lorsque cela est prévu contractuellement ou

³⁰ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §209, §210, p. 29.

³¹ Par exemple, un extrait K ou KBIS (ce document permet de prouver qu'une entreprise est immatriculée au registre du commerce et des sociétés).

accepté par le tiers, vérifier l'existence et la mise en œuvre effective des procédures internes communiquées par le tiers ;

- l'exploitation de bases de données, proposées par des éditeurs spécialisés ;
- l'exploitation de bases d'informations publiques.



Pour plus d'informations

N'hésitez pas à consulter le recueil de fiches pratiques de l'AFA sur les bases d'information publiques.



Il est important que la collecte d'informations soit proportionnée au niveau de risque du tiers. À cet égard, les deux questionnaires mentionnés ci-dessus peuvent être utilisés et adapté en fonction du groupe de tiers homogènes concerné (voir fiche pratique n°3) et de son niveau de risque. Par exemple, un nombre plus important de questions pourra être posé aux tiers appartenant à un groupe présentant un risque élevé, notamment afin de recueillir des informations sur l'existence de mesures anticorruption.

En effet, à l'occasion de ses contrôles, l'AFA a 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 LCB-FT (pour les clients du secteur financier), alors que ces derniers n'intègrent pas d'éléments relatifs au risque de corruption. Il convient donc de vérifier que les solutions numériques développées par des prestataires externes intègrent bien spécifiquement le risque de corruption dans leurs paramètres.

→ **Bonne pratique** : de nombreuses informations sur les tiers sont déjà probablement entre les mains des différents services. Il peut donc être utile de les recenser. Par exemple, certaines informations sur le tiers peuvent être obtenues directement auprès des fonctions opérationnelles (historique de la relation, implantation géographique, date de création de la société, présence sur les listes de sanctions, etc.).

Les informations qui ne sont pas déjà détenues par l'entreprise peuvent, dans un premier temps, être recherchées en sources ouvertes (presse, registres publics, sites institutionnels, etc.), en particulier lorsque le tiers présente un niveau de risque limité.

Lorsque ces vérifications ne permettent pas d'obtenir un niveau d'information suffisant ou lorsque le niveau de risque du tiers le justifie, des informations complémentaires, notamment plus sensibles ou non publiques (bénéficiaires effectifs, existence d'un programme anticorruption, etc.), peuvent être recueillies directement auprès du tiers, en particulier au moyen d'un questionnaire externe. Par ailleurs, l'entreprise peut déjà disposer d'informations collectées dans le cadre d'autres dispositifs de conformité ou de gestion des risques (lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, sanctions internationales, protection des données, sécurité financière, etc.).

Si ces dispositifs peuvent utilement contribuer à la connaissance du tiers, ils ne sauraient se substituer à l'évaluation du risque d'atteinte à la probité, laquelle répond à une finalité propre.

2.2. Exemples d'informations pertinentes à collecter constituant des signaux d'alerte

Afin d'aider les entreprises dans la mise en œuvre de leur dispositif, l'AFA propose ci-dessous une série d'exemples d'informations susceptibles d'être recueillies à l'occasion de l'évaluation individuelle d'un tiers.

Les informations et signaux d'alerte présentés n'ont pas vocation à constituer une liste de vérifications obligatoires, ni un référentiel exhaustif applicable à l'ensemble des entreprises. Ils sont uniquement destinés à illustrer les principaux éléments pouvant être pris en compte dans le cadre d'une évaluation des tiers fondée sur les risques.

Les signaux d'alerte mentionnés doivent être appréciés au cas d'espèce en tenant compte de l'ensemble des informations disponibles sur le tiers. Ainsi, par exemple, le

signal d'alerte représenté par le fait qu'un tiers ait été impliqué dans une affaire de corruption peut être nuancé si ce tiers a dénoncé volontairement les faits, signé une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) et fait l'objet d'un programme de mise en conformité contrôlé par l'AFA.

Des développements spécifiques relatifs à l'interprétation des signaux d'alerte et à leur prise en compte dans l'appréciation du risque sont présentés dans la section suivante. Le cumul de plusieurs signaux doit conduire à une vigilance d'autant plus resserrée. Les entreprises demeurent libres de déterminer, au regard de leur cartographie des risques et des groupes de tiers homogènes identifiés, les informations les plus pertinentes à recueillir et à analyser.

S'agissant de tiers personnes morales, l'évaluation de leur situation peut conduire à s'intéresser aux personnes physiques qui exercent en leur sein (un dirigeant, un membre du conseil d'administration, etc.).

■ Identification du tiers

Illustrations d'éventuels signaux d'alerte	
Absence d'enregistrement ou incohérence dans l'immatriculation (Recommandation §217, p.30)	Si les éléments permettant d'identifier juridiquement le tiers (dénomination sociale, raison sociale, numéro d'immatriculation, etc.) sont absents, incohérents ou ne peuvent être corroborés par des sources fiables, cette situation peut laisser entendre que le tiers n'a pas d'existence légale ou dissimule son identité, impliquant ainsi des vérifications complémentaires.
Manque d'historique d'activité (Recommandation §217, p.30)	Lorsqu'un tiers a interrompu son activité depuis longtemps ou a été récemment constitué, il peut être difficile d'évaluer son expérience et sa réputation. Cette situation justifie donc une attention particulière.
Insuffisance apparente des effectifs et compétences (Recommandations §217 et §220, p.30)	Si le tiers ne semble pas disposer des ressources humaines, techniques ou des compétences nécessaires à la réalisation de la prestation, cette situation peut mettre en question sa capacité réelle à exécuter les missions qui lui sont confiées. Elle peut notamment conduire à s'interroger sur l'existence d'intervenants non identifiés ou le recours à des pratiques pouvant entraîner des non-conformités destinées à pallier l'insuffisance des moyens dont dispose le tiers.

Secteur(s) d'activité exposé(s) (Recommandation §217, p.30)	Si le tiers intervient dans un secteur d'activité particulièrement exposé au risque de corruption, notamment en raison de la fréquence des interactions avec des agents publics, de l'obtention d'autorisations administratives ou de l'accès à des marchés publics, une vigilance particulière doit être apportée à son évaluation.
Implantation géographique (Recommandations §217 et 234, p.30/31)	Si le tiers est situé dans une zone géographique exposée à la corruption, dans une juridiction favorisant l'évasion fiscale ou dans un territoire non coopératif, une vigilance particulière doit être apportée à son évaluation. Des incohérences entre son lieu d'implantation déclaré et le lieu d'exercice effectif de son activité ou d'exécution de la prestation peuvent également constituer des facteurs de risque nécessitant des diligences complémentaires.
Absence de visibilité sur les liens capitalistiques (dont bénéficiaires effectifs³²) (Recommandation §218, p.30)	Si le tiers ne communique pas d'informations sur son actionnariat, si sa structure de propriété est particulièrement complexe ou si des changements fréquents et significatifs affectent son actionnariat ou ses organes de direction, ces éléments peuvent rendre plus difficile l'identification des personnes exerçant un contrôle effectif sur le tiers, de ses bénéficiaires effectifs ou de ses éventuels liens avec des personnes politiquement exposées (PPE). Des vérifications complémentaires peuvent alors être nécessaires afin de s'assurer de la transparence de sa structure de propriété et de sa gouvernance.

³² Dans le cadre de l'évaluation des tiers, les entreprises et établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) assujettis à l'[article 17](#) de la loi Sapin II peuvent demander l'accès au Registre des bénéficiaires effectifs (RBE) via le site de l'[INPI](#), en remplissant un [formulaire](#) comportant une case spécifique à cocher pour ces entités.

■ Réputation du tiers

Illustrations d'éventuels signaux d'alerte	
Informations défavorables (Recommandations §221, p.30)	La présence d'informations défavorables concernant le tiers constitue un point d'attention. À cet égard, l'association du nom du tiers à des mots-clés relatifs à l'éthique et à la probité (corruption, trafic d'influence, concussion, détournement de fonds publics, favoritisme, prise illégale d'intérêts, conflits d'intérêts, fraude, fraude fiscale, blanchiment d'argent, financement du terrorisme, faillites, saisies de biens, etc.) ³³ , y compris dans plusieurs langues, peut justifier des vérifications complémentaires afin d'en apprécier la portée et la pertinence. Dans le cadre des vérifications, il s'agira entre autres de prendre en compte les éventuelles actions correctrices que le tiers aurait prises (comme un programme de mise en conformité contrôlé par l'AFA).
Existence de poursuites, condamnations ou sanctions (Recommandations §221, p.30)	Si le tiers a fait l'objet de sanctions ou de condamnations, notamment pour des faits de corruption, une vigilance particulière doit être apportée à son évaluation. Ces éléments peuvent constituer des indicateurs utiles pour apprécier le risque associé à la relation d'affaires, qu'ils résultent d'une décision d'une juridiction nationale ou étrangère ou d'une mesure prise par une organisation internationale (par exemple la Banque mondiale).

³³ Il peut être utile de se référer aux listes établies par la France, l'Union européenne, les Nations unies, les États-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.

■ Environnement du tiers

Illustrations d'éventuels signaux d'alerte	
Qualité d'agent public ou de personne politiquement exposée (PPE) ³⁴ (Recommandation §224, p.30)	Si le tiers a la qualité d'agent public ou de personne politiquement exposée (PPE), ou si ses bénéficiaires effectifs, dirigeants ou principaux actionnaires présentent une telle qualité ou entretiennent des liens étroits avec de telles personnes, cette situation constitue un élément d'attention dans l'évaluation du risque. En effet, les fonctions exercées ou l'influence associée à ces personnes peuvent, dans certaines circonstances, permettre que la relation d'affaires soit utilisée pour obtenir ou faciliter l'obtention d'un avantage indu.
Absence de mesures anticorruption (Recommandation §223, p.30)	Si le tiers ne dispose pas de mesures anticorruption, telles que, par exemple, des procédures relatives à la gestion des cadeaux et invitations et des conflits d'intérêts, cette situation peut constituer un facteur de risque à prendre en compte dans son évaluation. En effet, l'absence ou l'insuffisance de telles mesures peut révéler une maîtrise limitée des risques de corruption auxquels le tiers est exposé. L'appréciation de ce critère doit toutefois être adaptée à la taille du tiers, à la nature de ses activités ainsi qu'aux obligations auxquelles il est soumis.
Présence dissimulée de sous-traitants ³⁵ (Recommandation §236, p.31/32)	Si le tiers recourt à des sous-traitants qu'il ne déclare pas ou dont l'identité ne peut être établie de manière satisfaisante, cette situation peut constituer un facteur de risque à prendre en compte dans son évaluation. En effet, le recours à des intervenants non identifiés peut nuire à la transparence de la chaîne contractuelle et rendre plus difficile l'identification des personnes participant effectivement à l'exécution de la prestation. Des vérifications complémentaires peuvent alors être nécessaires afin d'apprécier la nature et le rôle de ces intervenants.

³⁴ Art. [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 sont précisées dans [l'arrêté du 17 mars 2023](#).

■ Relation avec le tiers

Illustrations d'éventuels signaux d'alerte	
Degré de dépendance économique (Recommandation §227, p.31)	Si la prestation représente une part significative du chiffre d'affaires du tiers, celui-ci peut se trouver dans une situation de dépendance économique à l'égard de l'entreprise. Cette situation peut accroître le risque que le tiers adopte des comportements inappropriés ou contourne certaines règles afin de préserver la relation commerciale ou d'obtenir son renouvellement.
Comportement du tiers (Recommandation §235, p.31)	Si le tiers insiste pour que son identité ou la relation d'affaires demeure confidentielle sans justification légitime, ou s'il ne permet pas d'identifier clairement ses bénéficiaires effectifs, dirigeants ou administrateurs, cette situation peut constituer un facteur de risque à prendre en compte. Si le tiers ne transmet pas les informations ou pièces justificatives nécessaires à son évaluation, ou se montre réticent à répondre aux questions relatives à la prévention de la corruption, cette situation peut révéler un manque de coopération ou de transparence. 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, le tiers doit être écarté.
Relation de longue durée (Recommandation §227, p.31)	Si la relation d'affaires se poursuit sous une forme différente, par exemple lorsqu'un client devient fournisseur ou inversement, une vigilance particulière peut être nécessaire. En effet, les liens préexistants entre les parties, la connaissance mutuelle acquise au fil de la relation ou l'existence d'intérêts économiques déjà établis peuvent être susceptibles d'influencer les conditions de sélection du tiers ou l'objectivité des décisions le concernant.

Tiers imposé, recommandé ou représenté (Recommandation §230, p.31)	Si le tiers est recommandé ou imposé par l'instance dirigeante, un client, un élu local, un membre d'un gouvernement étranger ou toute autre personne susceptible d'influencer la décision d'entrer en relation avec lui, une telle intervention peut altérer l'objectivité du processus de sélection du tiers. Si le tiers recourt à un représentant local, un agent commercial, un consultant ou tout autre intermédiaire pour agir en son nom, une vigilance particulière doit être apportée à l'identification de son rôle, de ses missions et de ses modalités de rémunération. L'absence de transparence sur ces éléments peut constituer un facteur de risque supplémentaire.
Existence d'incidents passés dans la relation avec le tiers	L'existence d'incidents passés dans l'exécution de la relation d'affaires (défauts de transparence, refus de transmettre certaines informations, non-respect d'engagements pris, etc.) sont susceptibles de soulever des interrogations quant à la culture de conformité du tiers, à sa volonté de respecter ses engagements et, plus largement, à son engagement en matière de prévention et de détection de la corruption.

■ Conditions et moyens de paiement

Illustrations d'éventuels signaux d'alerte	
Cohérence avec le marché (rémunération trop ou trop peu élevée) (Recommandation §228, p.31)	Si le montant de la rémunération n'est pas cohérent avec la nature et du volume des biens ou des services fournis par le tiers, ou si les honoraires, commissions ou remises accordées apparaissent significativement supérieurs ou inférieurs aux pratiques du marché, de tels écarts peuvent être susceptibles de dissimuler des flux financiers injustifiés ou de traduire l'existence de contreparties dont la réalité ou la finalité méritent d'être vérifiées.

Modalités de rémunération (Recommandations §228, §231 et §233, p.31)	Si les modalités de rémunération ou de paiement du tiers apparaissent inhabituelles, atypiques ou insuffisamment justifiées au regard de la nature de la relation d'affaires, cette situation peut constituer un facteur de risque à prendre en compte. Il peut notamment s'agir de demandes de paiement en espèces, de paiements transfrontaliers sans justification économique apparente, de commissions liées à l'obtention de contrats, de paiements anticipés inhabituels, de factures insuffisamment détaillées, de paiements vers des comptes, adresses ou entités sans lien apparent avec le tiers, ou encore d'anomalies dans l'enregistrement des opérations. De telles situations peuvent justifier des vérifications complémentaires sur la réalité, la justification économique et la destination des flux financiers concernés.
Modalité de rémunération des commerciaux (Recommandation §231, p.31)	Si le tiers propose à ses commerciaux des commissions inhabituellement élevées, disproportionnées au regard des pratiques du secteur, cela peut constituer un signal d'alerte. De tels dispositifs peuvent favoriser la recherche de performances commerciales au détriment du respect des règles de conformité applicables et justifier, à ce titre, des vérifications complémentaires.
Schéma de rémunération complexe (Recommandation §244, p.32)	Si le tiers demande à l'entreprise d'effectuer les paiements sur deux comptes bancaires ou plus, de 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, de faire un don 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.

Utilisation de devises ou de cryptoactifs (Recommandation §227, p.31)	Si le tiers sollicite le recours à une devise ou à un cryptoactif inhabituel au regard des caractéristiques de l'opération et sans justification économique apparente, cette situation peut constituer un facteur de risque justifiant des vérifications complémentaires. Le recours à certains cryptoactifs peut notamment compliquer l'identification des parties prenantes ou le suivi des flux financiers.
Localisation du compte bancaire (Recommandation §232, p.31)	Si le compte bancaire désigné pour le règlement du tiers 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 ³⁶ , et n'a aucun lien avec le lieu de prestation ou la transaction, cela peut soulever un doute sérieux le recours du tiers à des pratiques illicites.

Si l'entreprise rencontre des difficultés pour vérifier la fiabilité des informations qu'elle a recueillies sur le tiers, il est recommandé qu'elle demande des pièces justificatives au tiers.

En tout état de cause, le refus non justifié du tiers de communiquer ces éléments constitue un signal d'alerte élevé. S'il a notamment omis de communiquer des informations sciemment ou s'il a refusé de transmettre tout ou une partie des informations demandées, cela pourrait laisser présager une réticence à se conformer aux réglementations anticorruption en vigueur et à adopter des mesures en la matière.

Au stade de l'évaluation individuelle du tiers, l'entreprise peut recourir à des solutions numériques, internes et/ou externes, afin de faciliter la collecte, la centralisation et l'exploitation des informations nécessaires à l'appréciation du risque de corruption.

Ces solutions peuvent notamment permettre d'effectuer des recherches sur le tiers à partir de différentes sources d'information, d'identifier certains signaux d'alerte, de recueillir les réponses à des questionnaires, de conserver les pièces justificatives ou encore de documenter les diligences réalisées dans le cadre de l'évaluation.

³⁶ Les États et territoires non coopératifs, définis à l'article 238-0 A du Code général des impôts, sont des juridictions présentant un niveau insuffisant de coopération en matière de transparence fiscale et d'échange d'informations.

Afin de garantir leur adéquation avec les règles définies dans la procédure d'évaluation des tiers, il est recommandé de veiller à leur paramétrage et à leur mise à jour régulière. L'élaboration de guides utilisateurs ainsi que l'organisation d'actions de formation peuvent également contribuer à une utilisation appropriée de ces outils.

3. Interpréter les résultats de l'évaluation individuelle

3.1. Analyser les signaux d'alerte

Les informations collectées, qui peuvent notamment porter sur les différents critères d'évaluation présentés dans les tableaux ci-dessus, doivent faire l'objet d'une analyse permettant d'identifier les risques d'atteinte à la probité liés à la relation avec le tiers. L'entreprise peut définir une méthode pour conduire cette analyse et apprécier le niveau de risque présenté par le tiers. Cette méthode peut utilement être formalisée dans la procédure d'évaluation des tiers ou dans un document dédié.

➤ L'appréciation des signaux d'alerte

Pour les besoins du présent document, un signal d'alerte 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.

Ces signaux d'alerte, spécifiques au tiers, sont parfois nombreux et s'apprécient différemment en fonction de leur gravité (par exemple, signal d'alerte faible, moyen, élevé).

Afin de garantir une appréciation objective des tiers, l'entreprise peut définir à l'avance les règles lui permettant d'évaluer le niveau de risque présenté par un tiers. Elle peut notamment préciser quels signaux d'alerte doivent être pris en compte, ceux qui présentent une importance particulière ainsi que les conséquences à en tirer dans l'évaluation globale du risque.

Cette méthodologie peut être formalisée en définissant une échelle de cotation des signaux d'alerte et des règles de pondération, sous forme d'un arbre de décision, d'un logigramme ou de tout autre outil adapté à son organisation. Cette méthodologie peut renvoyer à une comitologie et des règles formalisés de prise de décision pour l'entrée en relation avec un tiers à risque et la définition des mesures de remédiation correspondantes.

Comme mentionné dans la fiche pratique n°1, il est recommandé que ces éléments soient formalisés et communiqués aux fonctions opérationnelles et support qui auront notamment à charge d'apprécier les signaux d'alerte.

■ Exemples de situations d'appréciation des signaux d'alerte :

→ **Aucun signal d'alerte identifié** : l'absence de signal d'alerte constitue un élément en faveur d'un niveau de risque d'atteinte à la probité faible. Elle ne dispense toutefois pas l'entreprise de s'assurer que les informations recueillies sont suffisantes et cohérentes au regard des risques identifiés.

→ **Présence d'un signal d'alerte** : la présence d'un signal d'alerte ne signifie pas nécessairement que le tiers présente un niveau de risque élevé. Sa portée doit être appréciée au regard des circonstances de l'espèce, des autres informations disponibles sur le tiers et des risques identifiés dans la cartographie des risques de l'entreprise.

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

Dans une telle situation, l'entreprise peut notamment prendre en considération : la date de la condamnation ou, le cas échéant, de la conclusion d'une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) ou d'un mécanisme équivalent ; l'entité concernée par la condamnation ou la mesure (tiers évalué, société mère, filiale ou autre entité du groupe) ; la nature et la gravité des faits reprochés ; les zones géographiques concernées ; la nature de la relation envisagée avec le tiers ; l'existence d'obligations de mise en conformité ou les mesures de remédiation mises en œuvre depuis lors, notamment en matière de prévention et de détection des atteintes à la probité.

Dans certaines circonstances, la présence d'un seul signal d'alerte peut constituer un indicateur élevé. Par exemple, l'absence manifeste de qualification, d'expérience ou de moyens suffisants pour exécuter les prestations attendues. Une telle situation est en effet susceptible de conduire l'entreprise à s'interroger sur les raisons du recours à ce tiers et à douter de l'utilité réelle ainsi que de la justification économique de son intervention.

→ **Présence de plusieurs signaux d'alerte** : la présence de plusieurs signaux d'alerte ne signifie pas automatiquement que le tiers présente un niveau de risque élevé. Toutefois, lorsque ces signaux se renforcent mutuellement ou révèlent des facteurs de risque complémentaires, leur appréciation combinée peut conduire à rehausser le niveau de risque attribué au tiers. L'entreprise est alors invitée à analyser l'ensemble des informations disponibles afin d'évaluer dans quelle mesure ces éléments sont susceptibles d'accroître le risque d'atteinte à la probité et de déterminer, le cas échéant, les diligences complémentaires ou mesures de remédiation appropriées (voir fiche pratique n° 6).

Illustration : 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 réalise actuellement des activités importantes.

Dans une telle situation, l'entreprise est confrontée à deux signaux d'alerte distincts : l'implication passée du tiers dans une affaire de corruption et la présence, au sein de sa gouvernance, d'une personne susceptible d'être qualifiée de personne politiquement exposée (PPE). Pris isolément, chacun de ces éléments pourrait ne pas suffire à caractériser un niveau de risque élevé. En revanche, leur combinaison peut justifier une analyse approfondie afin d'apprécier leur portée réelle au regard du contexte de la relation d'affaires et des risques identifiés par l'entreprise.

➤ La pondération des signaux d'alerte

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 présenté par le tiers.

Cette appréciation repose sur une analyse de l'ensemble des informations disponibles et du contexte de la relation avec le tiers. Elle ne doit pas être exclusivement fondée sur des outils automatisés ou des informations issues de sources externes, ni être influencée par des considérations commerciales ou économiques susceptibles de conduire à sous-évaluer le risque présenté par le tiers.

Les modalités retenues pour apprécier les signaux d'alerte sont documentées et régulièrement mises à jour.

3.2. Décider des suites à donner de l'évaluation

Une fois le niveau de risque déterminé sur le fondement des résultats de l'évaluation individuelle, 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).

En cas d'absence de facteurs de risque identifié lors de l'entrée en relation, il est important de maintenir une vigilance continue sur les risques de corruption qui pourraient être générés en cours de relation car cela ne garantit pas que la relation avec le tiers soit absolument dénuée de risque.

À l'inverse, l'identification de facteurs de risques n'interdit pas d'entretenir une relation avec le tiers concerné, mais elle doit conduire l'entreprise à prendre les mesures de remédiation appropriées pendant la relation (voir fiche pratique n°6).

Comme précisé dans la première partie de la fiche, il revient à l'instance dirigeante de se prononcer sur les cas les plus à risque, tels qu'ils auront été préalablement définis comme tels dans la procédure d'évaluation des tiers.

En tout état de cause, les décisions sont formalisées et enregistrées sur un espace sécurisé (par exemple un outil de partage de documents), dont l'accès est contrôlé.

3.3. Procéder au reclassement du tiers au sein d'un groupe de tiers homogènes adapté à son niveau de risque

En cours de relation et après avoir réalisé une évaluation individuelle, le niveau de risque initial du tiers peut être revu à la hausse ou à la baisse. Par exemple, si le tiers n'a mis en place aucune mesure anticorruption, son niveau de risque sera plus élevé.

Le niveau de risque d'un tiers doit pouvoir être révisé lorsqu'un élément nouveau est susceptible d'affecter l'appréciation du risque. Cette révision peut être déclenchée soit par une évolution concernant le groupe homogène de tiers auquel il appartient (voir fiche pratique n° 3), soit par un changement significatif dans sa situation ou dans la relation d'affaires entretenue avec l'entreprise.

Les changements significatifs, qu'il revient à l'entreprise de préalablement définir dans sa procédure d'évaluation des tiers, 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).

4. Assurer le suivi des relations avec les tiers et la mise à jour des évaluations individuelles

En cours de relation, comme mentionné dans les recommandations de l'AFA³⁷, il est préconisé de mettre à jour régulièrement les évaluations individuelles des tiers.³⁸

Le personnel exerçant des fonctions opérationnelles joue un rôle important dans le cadre de ces mises à jour, puisqu'il a la connaissance de la relation avec le tiers, et parce qu'il détient des informations sur celui-ci et sur la nature de la prestation réalisée par ce dernier.

Il est recommandé que les évaluations soient mises à jour périodiquement³⁹, selon plusieurs critères tels que⁴⁰ :

- une fréquence prédéfinie⁴¹ en fonction du niveau de risque⁴² ;
- un changement significatif (changement d'actionnariat, changement de direction, changement d'organisation, modification des statuts, fusion-acquisition, le cas échéant, les enquêtes lancées par les autorités sur les tiers, etc.) modifiant ou de nature à modifier le niveau de risque du tiers ;
- une mise à jour de la cartographie des risques de corruption ;

³⁷ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §245, §247, p. 33.

³⁸ 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.

³⁹ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §245, §246 p. 32.

⁴⁰ La liste n'est pas exhaustive et doit être appréciée par les entreprises en fonction de leur environnement et profil de risque.

⁴¹ Il appartient à l'entreprise de définir une fréquence de renouvellement.

⁴² Il est recommandé de mettre à jour régulièrement les évaluations des tiers présentant un risque élevé d'atteinte à la probité.

- 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 (voir fiche pratique n°7), révélant des cas non conformes ;
- des éventuelles alertes internes impliquant le tiers.

Pour ce faire, l'entreprise doit veiller à ce que⁴³ :

- toutes les données relatives au tiers soient aisément accessibles aux différentes fonctions habilitées par l'entreprise pour lesquelles elles sont utiles (fonctions opérationnelles, fonctions support, etc.) ;
- les différents systèmes d'information (SI)⁴⁴ de l'entreprise soient bien organisés et structurés afin de faciliter l'accès et la recherche des informations pour les personnels qui en ont besoin.

→ **Bonne pratique** : une alerte automatique, par le biais d'un courriel ou d'une solution numérique, peut utilement être mise en place afin d'informer le personnel exerçant des fonctions opérationnelles de la proximité d'un renouvellement de contrat en amont de chaque échéance. Cette alerte permet de garantir la réalisation, dans des délais appropriés, d'une nouvelle évaluation du tiers lorsque celle-ci est requise. Elle contribue ainsi à maintenir une connaissance actualisée du niveau de risque présenté par le tiers, à prendre en compte d'éventuelles évolutions de sa situation et à sécuriser le processus de décision relatif au renouvellement de la relation d'affaires.

⁴³ La collecte et le traitement de données à caractère personnel doivent respecter les règles de traitement en vigueur notamment au regard du Règlement général sur la protection des données (RGPD).

⁴⁴ Systèmes d'information commerciale (SIC), Systèmes d'information comptable (SIC), système d'information des ressources humaines (SIRH), etc.

FICHE N°6

MESURES DE REMÉDIATION

→ Mesures de remédiation

L'entreprise définit des mesures de remédiation adaptées aux différents niveaux de risque identifiés lors de l'évaluation individuelle de ses tiers, afin de limiter les risques auxquels elle s'expose à raison de leur relation avec eux. À titre illustratif, sont détaillés ci-dessous des exemples de mesures de remédiation que peuvent mettre en œuvre les entreprises, de façon proportionnée au regard des risques identifiés dans la cartographie des risques.

1. La formalisation contractuelle

Reposant sur l'accord de volontés des parties, l'élaboration ou le renouvellement d'un contrat peut être l'occasion de limiter les risques juridiques, financiers, etc., liés à leur partenaire.

Pour cela, il est important que le contrat puisse 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) ;
- l'avancement des missions confiées (incluant les aspects financiers, les indicateurs de qualité, etc.) ;
- la communication par le tiers à l'entreprise de tout changement dans sa situation ;
- etc.

L'AFA encourage les entreprises à chercher à négocier l'insertion de clauses 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.

Ces clauses contractuelles peuvent également prévoir de mettre un terme à la relation avec le tiers en cas de manquement à ces engagements.

■ Exemples 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 afin de garantir que ses activités soient conformes aux réglementations en vigueur. Une telle clause peut ainsi imposer au tiers de respecter le code de conduite de l'entreprise co-contractante ou de réaliser une formation anticorruption.
- ➔ **Clause anticorruption** : ce type de clause engage le tiers à prévenir et détecter les atteintes à la probité au cours de la relation contractuelle. Elle rappelle souvent l'interdiction du versement de pots-de-vin et proscriit 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, en prévoyant l'obligation de déclarer toute situation de conflit d'intérêt potentielle ou avérée et, le cas échéant, la mise en oeuvre d'un dispositif de déport⁴⁵.
- ➔ **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 du tiers qu'il interdise les cadeaux et invitations pendant les périodes d'appel d'offres⁴⁶.
- ➔ **Clause d'audit** : ce type de clause vise à s'assurer que les engagements contractuels sont bien respectés et 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 réduction de coûts. Dans ce cadre, l'entreprise peut exiger du tiers qu'il effectue des vérifications anticorruption sur ses propres tiers.

⁴⁵ Pour plus d'informations, les entreprises peuvent utilement se référer au guide pratique de l'AFA sur [la prévention des conflits d'intérêts en entreprise](#) (novembre 2021).

⁴⁶ Pour plus d'informations, les entreprises peuvent utilement se référer au guide pratique de l'AFA sur [la politique cadeaux et invitations](#) (septembre 2020).

Enfin, pour garantir l'effectivité des clauses, des mesures de sanction peuvent être prévues en cas de non-respect de ces dernières. Ces mesures peuvent, par exemple prendre la forme de pénalités financières ou conduire à la résiliation du contrat si le cocontractant ne respecte pas ses obligations de conformité⁴⁷. 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.

2. La communication sur la politique anticorruption de l'entreprise avec le tiers

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

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

3. La sensibilisation du tiers

L'entreprise peut utilement prévoir, dans une clause contractuelle, l'obligation pour son tiers de sensibiliser ses salariés aux risques de corruption. De plus, comme mentionné dans les recommandations de l'AFA⁴⁸, l'entreprise peut envisager d'organiser une sensibilisation à son niveau auprès de ses tiers à risque sur les risques d'atteintes à la probité.

⁴⁷ 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).

⁴⁸ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §242, p. 32.

- **Bonne pratique :** les missions de contrôle et de conseil conduites par l'AFA ont mis en évidence diverses pratiques en matière de sensibilisation des tiers. Certaines entreprises identifient précisément les catégories de salariés du tiers devant être sensibilisées, notamment ceux occupant des fonctions particulièrement exposées aux risques de corruption, telles que les fonctions commerciales. Les actions de sensibilisation peuvent porter sur la présentation des atteintes à la probité, l'identification des risques propres à l'activité du tiers, les mesures anticorruption mises en œuvre par l'entreprise, des exemples de situations à risque ainsi que les comportements attendus pour prévenir la survenance de tels risques.

4. La mise en œuvre de mesures internes destinées à encadrer la relation avec le tiers à risque

À l'occasion de ses missions de contrôle et de conseil, l'AFA a pu identifier plusieurs mesures internes déployées au sein des entreprises pour encadrer la relation avec le tiers :

- désigner des salariés spécifiquement formés à l'anticorruption comme interlocuteurs dédiés des tiers présentant un niveau de risque élevé et leur demander de rendre compte de manière plus fréquente ;
- 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 durée des relations avec certains tiers ;
- renforcer les modalités de contrôle sur les activités du personnel exerçant des fonctions opérationnelles en lien avec des tiers à risque ;
- renforcer la collégialité entre les fonctions opérationnelles et fonctions support garantissant une décision prise sur des critères plus objectifs, par exemple sur des opérations et/ou projets stratégiques impliquant un tiers à risque.

5. Le déploiement de mesures de contrôle, de surveillance et d'audit

Des mesures de contrôle et d'audit peuvent être déployées afin de vérifier le respect des procédures et de détecter d'éventuelles défaillances (voir également la fiche pratique n° 7) :

- la mise en place de contrôles spécifiques sur certains processus de l'entreprise (achat, vente, etc.) impliquant des tiers à risque au regard du risque de corruption, intégrés dans le plan de contrôle interne général. Ces contrôles spécifiques peuvent porter, par exemple, sur les notes de frais, les registres relatifs aux cadeaux et invitations, aux conflits d'intérêts et activités de représentants d'intérêts, sur le suivi et la mise en œuvre des mesures de mesures de remédiation adaptées ou encore sur les contrôles de qualité dans la chaîne des fournisseurs⁴⁹, etc. ;
- la mise en place de contrôles comptables spécifiques⁵⁰, y compris dans les entreprises qui n'y sont pas tenues aux termes de la loi « Sapin II »⁵¹. Ces contrôles comptables ciblent les situations à risque qui ont été préalablement identifiées dans la cartographie des risques de corruption, notamment en lien avec les tiers les plus à risque, afin de vérifier que de faits de corruption ne sont pas volontairement dissimulés dans la comptabilité. Par exemple, il s'agit d'instaurer un contrôle préalable avant tout paiement à un tiers à risque afin 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 ;
- la réalisation, le cas échéant, de missions ponctuelles d'audit, sur les principales mesures anticorruption déployées par les tiers à risque, dès lors que celles-ci ont fait l'objet d'une clause contractuelle (voir ci-dessus).

⁴⁹ Certains secteurs d'activité doivent mettre en place des 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 de ces contrôles pour valider certains aspects non conformes des produits.

⁵⁰ Pour plus d'informations, les entreprises peuvent utilement se référer au guide pratique de l'AFA sur [les contrôles comptables anticorruption en entreprise](#) (avril 2022).

⁵¹ [Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016](#), article 17, II°, 5°.

→ **Bon à savoir** : 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 lui permettre 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'État 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. Toutefois, lorsqu'une condamnation non définitive a été prononcée, la durée de trois ans court à compter de cette dernière.

FICHE N°7

SUIVI ET CONTRÔLE DU DISPOSITIF D'ÉVALUATION DES TIERS

→ Suivi et contrôle du dispositif d'évaluation des tiers

Pour garantir son efficacité dans la durée, le dispositif d'évaluation des tiers doit faire l'objet d'un suivi à partir d'indicateurs préalablement définis dans la procédure. De plus, dans une démarche d'amélioration continue, la mise en œuvre de contrôles à plusieurs niveaux permet de vérifier que les évaluations de tiers sont réalisées conformément à la procédure de l'entreprise et au cadre réglementaire applicable (en particulier : Sapin II, RGPD, etc.). Ces contrôles permettent également de détecter d'éventuelles défaillances ou anomalies afin d'y apporter les corrections nécessaires.

1. Indicateurs de suivi

Comme mentionné dans les recommandations de l'AFA⁵², 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. Ce suivi peut se matérialiser par la mise en place d'indicateurs.

■ Exemples d'indicateurs :

- nombre de groupes de tiers et nombre de tiers par groupe ;
- nombre d'évaluations individuelles réalisées, qui peut être associé à plusieurs sous-indicateurs qualitatifs :
 - la zone géographique où se situe le tiers ;
 - la catégorie du tiers (client, fournisseur, intermédiaire, etc.) ;
 - le niveau de risque du groupe de tiers homogènes auquel appartient le tiers (faible, moyen, élevé, etc.) ;
 - le niveau de risque du tiers (faible, moyen, élevé, etc.) ;
 - le domaine d'activité où intervient le tiers (pour le compte de l'entreprise) ;
 - la qualité d'agent public ou de personne politiquement exposée (PPE) des personnes en relation avec le tiers (bénéficiaire effectif, dirigeant, etc.) ;
 - le délai de traitement de collecte, vérification et analyse des informations concernant le tiers ;

⁵² AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §248, p. 33.

- 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.
- nombre de renouvellements d'évaluations individuelles réalisées ;
- nombre de contrôles de premier, second et troisième niveau réalisés, tout niveau confondu, incluant le nombre de points de non-conformité ou tout manquement ou anomalie identifiés ainsi que leur nature ;
- fréquence prédéfinie de mise à jour de la procédure d'évaluation des tiers et des procédures connexes (achat, etc.) ;
- réalisation 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 (achat, vente, etc.) et supports (conformité, contrôle interne, etc.).

En fonction du rôles et des responsabilités qui leur sont dévolues, différentes fonctions de l'entreprise, opérationnelles ou support, peuvent participer à l'élaboration ou au suivi des indicateurs.

Ces indicateurs sont transmis, en fonction de leur objet, à une fréquence régulière, à la personne chargée du déploiement et du suivi du dispositif d'évaluation des tiers (en général le ou la directeur-riche conformité). Il est recommandé que l'instance dirigeante prenne connaissance des principaux indicateurs.

Par ailleurs, dans un groupe de sociétés, il est préconisé que la direction de la conformité de la société-mère (ou toute autre direction selon l'organisation de l'entreprise) consolide les indicateurs de l'ensemble des sociétés et filiales contrôlées par le groupe.

2. Contrôle du dispositif d'évaluation des tiers

Comme toutes les mesures du dispositif anticorruption, la mise en œuvre du dispositif d'évaluation des tiers doit faire l'objet de contrôles⁵³ : il s'agit de s'assurer de la capacité du dispositif à identifier et maîtriser les risques de corruption associés aux tiers et de vérifier que les situations à risque identifiées dans la cartographie des risques sont couvertes par des mesures de remédiation pertinentes.

La mise en œuvre du contrôle interne du dispositif d'évaluation des tiers vise à garantir :

- prévenir, détecter et corriger des manquements à la procédure d'évaluation des tiers de l'entreprise ;
- déterminer si le dispositif d'évaluation des tiers répond aux objectifs de prévention et 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 mesures correctives, si nécessaire ;
- détecter, le cas échéant, des faits de d'atteinte à la probité.

En tout état de cause, il appartient à l'entreprise de définir un dispositif de contrôle de l'évaluation des tiers adapté à son organisation et à son profil de risque. Ce dispositif s'intègre généralement au dispositif général de contrôle interne et de maîtrise des risques de l'entreprise.

Selon son organisation, celui-ci peut s'articuler autour de trois niveaux de contrôle afin de s'assurer de la correcte mise en œuvre et de l'efficacité du dispositif d'évaluation des tiers :

⁵³ [Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016](#), article 17, II°, 8°.

Contrôle de 1^{er} niveau

→ Qui est responsable du contrôle de 1^{er} niveau ?

Il est recommandé que le contrôle de 1^{er} niveau soit réalisé par le supérieur hiérarchique du personnel exerçant des fonctions opérationnelles.

→ Quel est l'objectif du contrôle de 1^{er} niveau ?

Il vise à vérifier la correcte application des procédures internes de l'entreprise par le personnel exerçant des fonctions opérationnelles.

→ Quel est l'intérêt pour le dispositif d'évaluation des tiers ?

Il permet de s'assurer du respect et de la bonne mise en œuvre de la procédure d'évaluation des tiers.

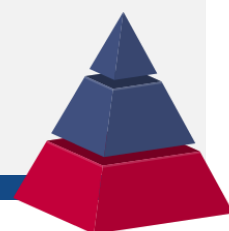
→ Quelles sont les modalités pratiques ?

Concrètement, et comme précisé dans les recommandations de l'AFA⁵⁴, le contrôle de 1^{er} niveau peut consister à vérifier, en amont de l'entrée en relation avec un nouveau tiers que l'ensemble des documents prévus par la procédure a été collecté, que les recherches nécessaires ont été effectuées, que l'évaluation est conforme aux éléments analysés ou encore que la décision d'entrer ou de refuser d'entrer en relation a été correctement formalisée, etc.

→ Pratiques observées par l'AFA au sein des entreprises :

- L'élaboration d'une « check-list » des éléments à regarder par le personnel exerçant des activités opérationnelles, alignée sur la procédure d'évaluation des tiers, afin de garantir l'exhaustivité et la cohérence des évaluations individuelles des tiers réalisées ;
- L'organisation régulière d'une formation 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.

⁵⁴ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §330, p. 44.



Contrôle de 2^e niveau

→ Qui est responsable du contrôle de 2^e niveau ?

Il est recommandé que le contrôle de 2^e niveau soit réalisé par les équipes de la conformité et/ou du contrôle interne ou toute autre fonction indépendante des équipes opérationnelles.

→ Quel est l'objectif du contrôle de 2^e niveau ?

Il vise à s'assurer de la correcte réalisation des contrôles de 1^{er} niveau, ainsi que de la conformité des activités aux procédures internes et aux réglementations applicables.

→ Quel est l'intérêt pour le dispositif d'évaluation des tiers ?

Il permet de s'assurer de la qualité des évaluations des tiers réalisées par le personnel exerçant des fonctions opérationnelles ainsi que de la pertinence et de l'efficacité de la procédure d'évaluation des tiers pour maîtriser les risques de corruption identifiés dans la cartographie des risques.

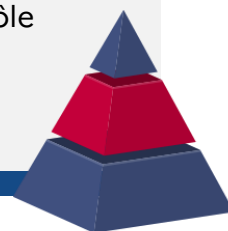
→ Quelles sont les modalités pratiques ?

Concrètement, et comme précisé dans les recommandations de l'AFA⁵⁵, le contrôle de 2^e niveau peut consister à réaliser des contrôles par échantillonnage des évaluations de tiers réalisées, s'assurer de la cohérence des décisions prises au regard du niveau de risque identifié ainsi que de la pertinence des mesures de remédiation déployées, de leur mise en œuvre et de leur suivi.

→ Pratiques observées par l'AFA au sein des entreprises :

Afin d'éviter un risque d'autocontrôle, le service de la conformité qui a effectué une évaluation renforcée n'est pas en charge du contrôle de 2^e 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 peut être en charge d'assurer ledit contrôle de 2^e niveau. Par ailleurs, les campagnes menées par l'équipe de contrôle de 2^e niveau, et reposant uniquement sur les déclarations des filiales et sociétés, ne peuvent être qualifiées de contrôles de 2^e niveau. En effet, un contrôle fondé principalement sur des éléments déclaratifs ou « autocontrôle » n'est pas suffisant.

⁵⁵ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §330, p. 44.



Contrôle de 3^e niveau

→ Qui est responsable du contrôle de 3^e niveau ?

Il est recommandé que le contrôle de 3^e niveau soit réalisé par les équipes d'audit interne ou par un tiers indépendant. Les équipes d'audit interne sont indépendantes, en raison de leur rattachement à l'instance dirigeante, afin de pouvoir remplir pleinement leurs missions.

→ Quel est l'objectif du contrôle de 3^e niveau ?

Ce contrôle, communément appelé « audit », vise à s'assurer de l'efficacité globale du dispositif anticorruption, ainsi que sur sa conformité aux procédures internes et aux réglementations applicables.

→ Quel est l'intérêt pour le dispositif d'évaluation des tiers ?

Il permet de s'assurer de la qualité des contrôles de 1^{er} et de 2^e niveaux ainsi que de la pertinence et de l'efficacité du dispositif d'évaluation des tiers.

→ Quelles sont les modalités pratiques ?

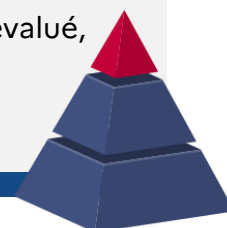
Concrètement, et comme précisé dans les recommandations de l'AFA⁵⁶, le contrôle de 3^e niveau⁵⁷ peut consister à contrôler l'adéquation du dispositif d'évaluation des tiers avec les risques identifiés dans la cartographie, l'efficacité de la procédure d'évaluation tiers, en testant, par sondage, des dossiers d'évaluation des tiers, etc.

→ Pratiques observées par l'AFA au sein des entreprises

- Les contrôles de 2^e et 3^e niveau ne portent pas que sur les évaluations individuelles des tiers mais également sur la mise en œuvre de mesures de remédiation. Par exemple, un point de contrôle est mis en place 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^e niveau ne se limitent pas à vérifier que les tiers visés par la procédure sont bien évalués. Une vérification systématique est faite afin qu'aucun tiers à risque ne soit rémunéré sans avoir été préalablement évalué, ni qu'une relation ne soit établie avant l'évaluation.

⁵⁶ AFA, [Recommandations du 12 janvier 2021](#), JORF, §330, p. 44.

⁵⁷ 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](#).



Les contrôles de 1^{er}, 2^e et 3^e niveau peuvent mettre en évidence des dysfonctionnements ou des insuffisances du dispositif d'évaluation des tiers qui permettront de s'interroger sur la nécessité de mettre à jour tout ou partie du dispositif d'évaluation des tiers, ainsi que de définir des actions correctrices adaptées.

Il est recommandé que ces contrôles soient formalisés dans des plans de contrôle⁵⁸, accessibles uniquement aux équipes en charge des contrôles :

- 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.

Les contrôles sont réalisés dans des conditions garantissant les principes d'impartialité, d'objectivité, de discrétion et de séparation des tâches. À cet égard, les fonctions en charge des contrôles 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.

Les résultats des contrôles peuvent être transmis, à une fréquence régulière, à la personne chargée du déploiement et du suivi du dispositif d'évaluation des tiers. Ce dernier ou cette dernière veille à ce que les résultats des rapports de contrôle soient partagés entre les équipes de contrôle des trois niveaux 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, notamment dans le cas d'un grand groupe de sociétés.

Par ailleurs, les résultats des contrôles sont transmis et présentés 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 ainsi allouer les moyens humains et financiers nécessaires aux équipes en charge de réaliser ces actions correctives.

Si l'entreprise ne dispose pas des moyens et/ou compétences nécessaires en interne, elle peut recourir à un prestataire externe pour contrôler son dispositif d'évaluation des tiers. Il est toutefois recommandé de formaliser plusieurs engagements du prestataire externe dans une clause contractuelle, tels que l'envoi régulier de

⁵⁸ Il est recommandé que les plans de contrôle et d'audit soient distincts.

rapports sur les résultats des contrôles afin que l'entreprise assure un suivi efficace et puisse définir des nouveaux contrôles et/ou des actions correctrices si nécessaire.

→ **Bon à savoir :** il existe différentes techniques pour réaliser des contrôles. 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 de contrôle 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 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.

ANNEXE

APPREHENDER LES RISQUES LIÉS AUX INTERMÉDIAIRES



Annexe : appréhender les risques liés aux intermédiaires

1. Définition

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (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* ». ⁵⁹

Les intermédiaires sont généralement des acteurs établis localement avec un réseau professionnel personnel étendu et une connaissance approfondie des pratiques locales, pouvant faciliter la réalisation d'activités commerciales quotidiennes, comme l'obtention de licences, de permis ou d'autres autorisations, etc. ⁶⁰

Certains intermédiaires sont directement impliqués dans les transactions de biens ou de 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.

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

Ne figurant pas toujours dans une base de données interne dédiée dans l'entreprise, les intermédiaires sont parfois difficiles à recenser. Ils peuvent être enregistrés sous des typologies différentes (fournisseurs par exemple), dans plusieurs bases de données ou ne pas être enregistrés du tout. L'entreprise peut utilement créer un processus de déclaration des intermédiaires auprès d'un référent au niveau du groupe de la société (le ou la directeur-riche conformité par exemple) afin de disposer d'une vision d'ensemble et consolidée.

⁵⁹ OCDE, [Typologie du rôle des intermédiaires dans les transactions commerciales internationales](#), 2009.

⁶⁰ International Chamber of Commerce (ICC), [Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties](#), 2010.

2. Exemples de situations à risque

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 effet, 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 agents publics et/ou qu'ils évoluent dans des zones géographiques où la corruption est répandue (pots-de-vin, paiements de facilitation, etc.).

En outre, l'OCDE a révélé⁶¹ que trois affaires sur quatre de corruption transnationale impliquent des intermédiaires, souvent utilisés pour masquer des paiements illicites. Il est donc crucial d'encadrer leur recours par des mesures de remédiation adaptées pour prévenir et détecter des atteintes à la probité. En France, plusieurs cas ont mis en lumière le recours à des intermédiaires pour des pratiques de corruption d'agents publics étrangers. À cet égard, la fiche mentionne à plusieurs reprises des cas impliquant des entreprises et ayant donné lieu à la conclusion d'une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP)⁶².

Cette liste n'est pas exhaustive, le paysage des intermédiaires pouvant varier considérablement en fonction du secteur, de l'activité, de l'implantation géographique et des spécificités propres à chaque entreprise.

- **Absence de contrat précis avec l'intermédiaire** : l'absence d'un contrat (ou d'un mandat) précis avec un intermédiaire constitue un signal d'alerte. En effet, sans définition claire des missions de l'intermédiaire, il est difficile de s'assurer que ces derniers ne cachent pas des pratiques contraires à l'éthique des affaires. En effet, le manque de clarté peut être propice à la dissimulation de pratiques corruptives. De plus, en cas d'enquête⁶³ ou de poursuites, l'absence de documentation complique la justification des paiements et des services rendus.
- **Absence d'expertise réelle, de compétences et d'expérience de l'intermédiaire** : le recours à un intermédiaire sans réelle expertise, de compétences ou d'expériences avérées, au regard du service rémunéré, peut constituer un indice de son utilisation à des fins de corruption d'agents publics et de décideurs privés.⁶⁴
- **Rémunération de l'intermédiaire disproportionnée et injustifiée** : une rémunération excessive par rapport aux pratiques du marché ou aux services

⁶¹ OCDE, [Rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale : Une analyse de l'infraction de corruption d'agents publics étrangers](#), 2014.

⁶² [Conventions judiciaires d'intérêt public | Ministère de la justice](#)

⁶³ [CJIP SAS EGIS AVIA](#) (28 novembre 2019), p. 3, §8.

⁶⁴ [United States v. Titan Corporation](#) (1 mars 2005), Information, p. 5, §12.

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 influents⁶⁵.

- **Liens familiaux ou personnels de l'intermédiaire avec des personnes politiquement exposées, agents publics et décideurs privés** : lorsque l'intermédiaire entretient des liens familiaux ou personnels avec des personnes politiquement exposées (PPE), des agents publics ou des décideurs privés, il pourrait être choisi non pas pour son expertise, mais pour son influence sur ces personnes. De telles relations peuvent faciliter des pratiques corruptives⁶⁶. Ces liens peuvent également être utilisés pour exercer une influence sur les processus décisionnels comme l'attribution de marchés.
- **Localisation de l'intermédiaire dans une zone géographique exposée à des risques de corruption** : l'exercice d'activités dans un environnement caractérisé par un niveau élevé de corruption peut favoriser le recours à des paiements de facilitation ou à d'autres pratiques corruptives, notamment dans les relations avec les acteurs publics. En outre, l'implantation de l'intermédiaire dans une juridiction offrant un faible niveau de transparence ou ne présentant pas de lien économique apparent avec l'activité exercée ou le marché visé peut être recherchée afin de dissimuler des faits de corruption, blanchir le produit de la corruption ou masquer l'identité des bénéficiaires effectifs des transactions au moyen de comptes *offshore*, de sociétés écrans ou de chaînes d'intermédiaires. De telles situations constituent des signaux d'alerte justifiant des vérifications complémentaires.
- **L'intermédiaire imposé par un tiers** : 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 compte tenu de la réglementation locale en vigueur, 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.

⁶⁵ [CJIP Airbus SE](#) (29 janvier 2020), p. 5, §27.

⁶⁶ [CJIP IDEMIA FRANCE](#) (20 juin 2022), p. 2 §7, §9.

3. Modalités d'évaluation

L'article 17 de la loi Sapin II impose aux entreprises assujetties d'évaluer les intermédiaires au regard du risque de corruption⁶⁷. L'AFA recommande de les évaluer en profondeur en particulier lorsque des scénarios de corruption spécifiques les concernant ont été mis en évidence dans la cartographie des risques de corruption de l'entreprise.

En complément des éléments de vérification décrits dans la fiche pratique n°5 (voir tableau), et lorsque leur application est possible, il peut être pertinent de se concentrer sur les points suivants :

- vérifier que le recours à l'intermédiaire est justifié au regard des besoins de l'entreprise et de la valeur ajoutée attendue de son intervention ;
- s'assurer que l'intermédiaire dispose de l'expertise, des compétences, des ressources et de l'expérience nécessaires à l'exécution de la mission qui lui est confiée ;
- analyser son implantation géographique ainsi que les conditions dans lesquelles il exerce ses activités, notamment lorsque celles-ci présentent un lien avec des zones exposées aux risques de corruption ou lorsque certaines localisations apparaissent incohérentes au regard de la prestation ou du marché visé ;
- identifier les liens d'intérêts que l'intermédiaire pourrait entretenir avec des personnes politiquement exposées, des agents publics ou des décideurs privés, ainsi que les risques qui pourraient en résulter ;
- examiner les modalités de rémunération envisagées afin de s'assurer qu'elles sont transparentes, justifiées, proportionnées aux prestations attendues et conformes aux pratiques de marché ;
- vérifier les modalités de paiement retenues et s'assurer de la traçabilité des flux financiers. À cet égard, l'entreprise peut notamment veiller à ce que les paiements soient effectués sur des comptes bancaires ouverts au nom de l'intermédiaire et cohérents avec les conditions d'exécution de la prestation. Il convient de souligner que la déclaration DAS2, bien qu'obligatoire pour certaines rémunérations d'intermédiaires dont les montants sont supérieurs à 2 400 €, ne saurait à elle seule prévenir les risques de corruption dès lors qu'elle ne permet pas de justifier la nature des services rendus, lesquels pourraient masquer des faits de corruption.

⁶⁷ [Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016](#), article 17, II°, 4°.

4. Suites à donner et mesures de remédiation :

En tout état de cause, comme pour l'ensemble des tiers, la décision d'établir ou de poursuivre une relation avec un intermédiaire, accompagnée, le cas échéant, de la mise en place de mesures de remédiation, repose sur un processus de validation formalisé au sein de l'entreprise.

En complément des mesures de remédiation décrites dans la fiche pratique n°6 et lorsque leur application est possible, il peut être pertinent de se concentrer sur les points suivants :

- Formaliser et préciser dans un contrat (ou dans un mandat) :
 - le rôle de l'intermédiaire et ses missions ;
 - le montant de la rémunération en s'assurant que celle-ci soit proportionnelle aux services réellement fournis ;
 - les modalités de paiement ;
 - l'obligation de déclarer tout lien avec des PPE, agents publics, décideurs privés ou tout autre tiers pouvant avoir une influence sur l'activité de l'entreprise ;
 - l'obligation de communiquer à l'entreprise un suivi régulier des activités réalisées pour son compte, ;
 - l'interdiction de recourir à d'autres intermédiaires sans avoir préalablement réalisé une évaluation en matière d'intégrité et en avoir informé l'entreprise ;
 - l'interdiction d'offrir ou d'accepter des cadeaux, invitations ou toute autre forme d'avantage de la part d'un tiers dans le cadre de l'exécution de la mission pour le compte de l'entreprise.
- Organiser des sessions de formation pour l'intermédiaire et les équipes opérationnelles en lien avec l'intermédiaire afin de leur rappeler les obligations en matière d'éthique et de conformité ;
- Mettre en place une surveillance renforcée des flux financiers en portant une attention particulière à l'enregistrement comptable de la rémunération des intermédiaires. L'utilisation de comptes inappropriés, notamment des comptes divers ou d'attente, constitue un signal d'alerte susceptible de masquer des faits de corruption ;
- Réaliser un suivi régulier des activités réalisées par les équipes opérationnelles en lien avec l'intermédiaire ;
- Réaliser régulièrement des contrôles afin de vérifier que l'intermédiaire respecte ses engagements.

→ **Bon à savoir** : Lorsque l'entreprise joue le rôle d'intermédiaire dans une transaction, plusieurs bonnes pratiques peuvent être mises en œuvre :

- informer clairement toutes les parties de son rôle d'intermédiaire, ainsi que des modalités de paiement (commissions, etc.) ;
- s'assurer que les commissions soient fondées sur des services réels et documentés, et non sur des accords vagues ou des montants non justifiables ;
- refuser les paiements en espèces ou de commissions non déclarées qui pourraient être interprétés comme des pots-de-vin ;
- 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 ;
- signaler dès que possible toute demande inhabituelle, anomalie ou activité suspecte au supérieur hiérarchique et/ou à la directeur-riche conformité voire à l'autorité judiciaire, de manière à garantir que le rôle d'intermédiaire de l'entreprise reste entièrement transparent et conforme aux réglementations anticorruption ;
- 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 d'atteinte à la probité auxquels ils pourraient être exposés.

DOCUMENTATION DE L'AFA

UTILE EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DES TIERS



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

- [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.



www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr

Conception et rédaction :

Agence française anticorruption

Graphisme et réalisation :

Agence française anticorruption



Contact

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

Pour plus d'informations

www.agence-française-anticorruption.gouv.fr

