



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

GUIDE DE L'ACHAT PUBLIC

MAÎTRISER
LE RISQUE DE
CORRUPTION
DANS LE CYCLE
DE L'ACHAT PUBLIC
SEPTEMBRE 2026



© Gezeiln Gree

David AMIEL
Ministre de l'Action et
des Comptes publics

“ En France, la commande publique représente 233 milliards d'euros, dont 50 milliards pour le seul périmètre de l'État. Ces montants ne sont pas abstraits. Ils financent des écoles, des hôpitaux, des infrastructures, des services numériques et les achats du quotidien qui permettent aux administrations de fonctionner. Chaque euro engagé par l'État ou une collectivité doit faire la preuve de son utilité et nourrir la confiance des citoyens.

Prévenir les atteintes à la probité dans l'achat public dépasse la seule question des procédures. La justice économique l'exige, car aucune entreprise ne doit être écartée d'un marché pour de mauvaises raisons. La crédibilité de la parole publique en dépend aussi, parce que les règles de la République doivent s'appliquer avec la même rigueur à tous.

Les données disponibles rappellent l'ampleur de l'enjeu. Selon l'Eurobaromètre business 2026¹, 26 % des entreprises françaises estiment avoir été empêchées de remporter un marché public en raison de la corruption. Un quart des affaires d'atteintes à la probité jugées par les tribunaux entre 2021 et 2024 est par ailleurs lié à l'achat public. Le Plan national pluriannuel de lutte contre la corruption 2025-2029 a fait de ce sujet une priorité. Il nous appartient de la traduire dans les pratiques quotidiennes des acheteurs, des décideurs et de l'ensemble des acteurs économiques.

Cette nouvelle édition du guide élaboré par l'AFA et la DAE s'inscrit dans cette ambition. Actualisée à partir du guide publié en 2020, elle intègre les recommandations de l'AFA de janvier 2021 et tient compte des évolutions réglementaires. Les acheteurs y trouveront surtout des repères utiles pour préparer, passer et exécuter les marchés publics.

Le guide a été simplifié, enrichi d'exemples issus de décisions de justice récentes et complété par une fiche consacrée aux conflits d'intérêts dans les prestations intellectuelles, notamment de conseil. Cet ajout répond aux risques mis en évidence par la circulaire du Premier ministre du 19 janvier 2022 sur l'encadrement du recours aux prestations intellectuelles par les administrations et les établissements publics de l'État.

Sa vocation est large. Destiné aux acheteurs de l'État, des collectivités territoriales et de leurs établissements, il doit les aider à mieux prévenir les risques. Les formations à la commande publique pourront également s'en saisir. Les entreprises pourront s'appuyer sur ces garanties pour participer aux marchés publics dans un cadre plus lisible et plus sûr.

Protéger l'achat public revient à préserver ce lien de confiance. Cela signifie garantir que la décision publique reste guidée par l'intérêt général, que l'argent public est employé loyalement et que la concurrence se joue sur la qualité des offres, non sur l'influence ou l'arrangement. Ainsi, la commande publique peut pleinement contribuer à l'efficacité de l'action publique et à la vitalité économique de nos territoires.

¹ Businesses' attitudes towards corruption and businesses' perception of the independence of national justice systems in the EU and in selected enlargement countries in 2026.

SOMMAIRE

Édito	3
Introduction.....	7
Objectifs et périmètre de ce guide.....	7
Le risque d'atteinte à la probité dans le cycle de l'achat : de quoi parle-t-on ?	8
L'adoption d'un programme anticorruption par les acteurs publics	11
CHAPITRE I Les risques d'atteintes à la probité dans les achats publics dans les enquêtes de perception et les poursuites judiciaires.....	13
Une perception générale élevée de la corruption dans le domaine de l'achat public	13
État des lieux des poursuites judiciaires relatives aux atteintes à la probité dans le cadre des achats publics	14
CHAPITRE II Un préalable : bien organiser les achats.....	18
FICHE 1 ► Organiser les achats et assurer leur transparence	18
CHAPITRE III Les fondements d'une démarche anticorruption adaptée à l'achat public.....	26
FICHE 2 ► L'engagement des instances dirigeantes	26
FICHE 3 ► La cartographie des risques d'atteintes à la probité	29
CHAPITRE IV Prévenir	38
FICHE 4 ► La mise en œuvre des obligations déontologiques et le code de conduite ..	38
FICHE 5 ► L'évaluation des tiers	53
FICHE 6 ► Le dispositif de formation aux risques d'atteintes a la probité	61
CHAPITRE V Détecter.....	64
FICHE 7 ► Le contrôle interne et l'audit interne.....	64
FICHE 8 ► Les dispositifs d'alerte	69

CHAPITRE VI Les bonnes pratiques dans le cycle des achats..... 75

FICHE 9 ► Phase de préparation..... 75

FICHE 10 ► Phase de passation..... 82

FICHE 11 ► Phase d'exécution 88

FICHE 12 ► Les conflits d'intérêts dans les marchés de prestations
intellectuelles/de conseil..... 92

INTRODUCTION

Objectifs et périmètre de ce guide

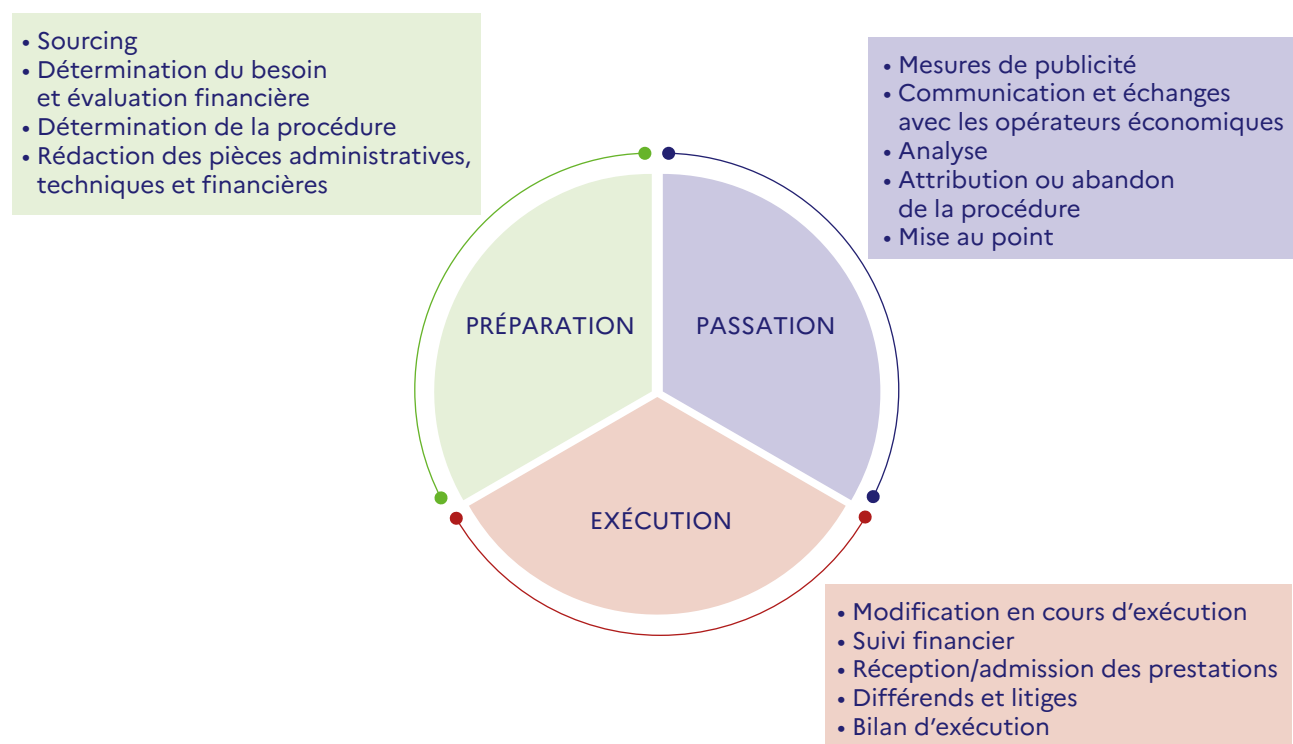
Ce guide a vocation à aider toute personne intervenant dans le cycle de l'achat public (acheteur, prescripteur, décideur ou approvisionneur) à adopter des mesures concrètes lui permettant de mieux prévenir et détecter le risque d'atteinte à la probité en complément des recommandations de l'AFA à l'attention des acteurs publics².

Il présente également un intérêt pour toute personne dont les missions concourent à la prévention des atteintes à la probité, notamment les contrôleurs internes, les auditeurs internes, les référents déontologues, les référents alertes, les dirigeants ou les services ressources humaines des acheteurs.

Plus largement, les préconisations pratiques de ce guide peuvent être utiles pour les représentants des entreprises concourant à des marchés publics – ou leurs salariés – et à toute personne souhaitant exercer un regard citoyen sur la commande publique.

Le cycle de l'achat public y est abordé de la préparation à l'exécution. Pour des raisons de simplification terminologique, le terme de « cycle des achats » sera employé pour désigner l'ensemble du cycle de l'achat public que l'on peut représenter par le schéma suivant.

Cycle des achats publics



² Ces recommandations sont disponibles sur le site internet de l'AFA à l'adresse suivante : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/recommandations>

Le risque d'atteinte à la probité dans le cycle de l'achat : de quoi parle-t-on ?

L'achat public a pour objectif principal de fournir à une personne publique les biens et services nécessaires à l'exercice à l'exécution de sa mission, en temps opportun, au moindre coût et avec efficacité. L'achat public nécessite donc la passation de marchés, c'est-à-dire de contrats à titre onéreux entre la personne publique et des agents économiques, publics ou privés, pour répondre à ces besoins. Au regard des interactions fortes entre le secteur public et le secteur public et des enjeux financiers qui y sont associés, cette activité est de ce fait porteuse de risques d'atteintes à la probité. En 2024, les marchés publics représentaient en France un montant annuel de 233,2 milliards d'euros pour 222 383 marchés³.

La notion d'atteintes à la probité recouvre les six infractions pénales que sont la corruption, le trafic d'influence, le favoritisme, la prise illégale d'intérêts, le détournement de fonds publics et la concussion, les quatre dernières d'entre elles concernant spécifiquement les agents publics au sens large (notamment les personnes dépositaires de l'autorité publique, celles chargées d'une mission de service public ou encore investies d'un mandat électif), dans l'accomplissement de leurs missions.

Présentation des atteintes à la probité

► Corruption

- Fait pour une personne ayant une mission de service public de demander ou d'accepter un avantage quelconque en **contrepartie** de l'accomplissement ou du non accomplissement d'un acte de sa fonction (articles 433-1 1° et 432-11 1° du Code pénal).
- On parle de corruption active lorsqu'est envisagée la situation du corrupteur et de corruption passive lorsqu'est envisagée la situation du corrompu.
- Il s'agit d'une infraction intentionnelle qui suppose que l'auteur ait recherché l'effet escompté de l'infraction : pour le corrupteur, l'accomplissement ou le non-accomplissement par l'agent public d'un acte de sa fonction ; pour le corrompu, d'accepter d'accomplir ou de ne pas accomplir un acte de sa fonction (pour le corrompu).
- Peine pour la corruption active comme passive : dix ans d'emprisonnement et 1 000 000 € d'amende, ce montant pouvant être porté au double du produit tiré de l'infraction. Des peines complémentaires sont possibles.

► Trafic d'influence

- Fait pour une personne ayant une mission de service public d'accepter ou de demander un avantage pour, en contrepartie, **user de son influence** sur une autorité publique (articles 433-1 2° et 432-11 2° du Code pénal).
- On parle de trafic d'influence actif lorsque l'on s'intéresse à la personne qui offre l'avantage et de trafic d'influence passif lorsqu'on s'intéresse à l'agent public qui le reçoit.

³ Données chiffrées pour l'exercice 2024 de l'Observatoire économique de la commande publique. Ces données concernent les contrats initiaux (hors avenants et actes de sous-traitances) dont le montant est supérieur ou égal à 25 000 € HT, sauf pour les collectivités territoriales.

- L'influence peut être réelle ou supposée.
- Il s'agit d'une infraction proche de celle de corruption, avec la particularité qu'elle fait intervenir un intermédiaire qui monnaie son influence auprès de l'autorité publique.
- Il s'agit d'une infraction intentionnelle qui suppose que l'auteur ait recherché l'effet escompté de l'infraction.
- Peine pour le trafic d'influence actif comme passif : 10 ans d'emprisonnement et de 1 000 000 d'euros d'amende, ce montant pouvant être porté au double du produit tiré de l'infraction. Des peines complémentaires sont possibles.

Favoritisme

- Fait pour une personne ayant une mission de service public de ne pas respecter les règles de la **commande publique ayant pour objet de garantir la liberté d'accès, l'égalité des candidats et la transparence des procédures** conduisant à l'octroi d'un **avantage injustifié** à autrui (article 432-14 du Code pénal).
- Il s'agit d'une infraction intentionnelle caractérisée par la violation en connaissance de cause des règles susvisées. L'infraction est constituée quel que soit le mobile (le but recherché par l'auteur de l'infraction), même en l'absence d'enrichissement personnel ou de préjudice pour la collectivité.
- Peine : deux ans d'emprisonnement et 200 000 € d'amende dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction. Des peines complémentaires sont possibles.

Prise illégale d'intérêts par un agent public en activité

- Fait pour une personne ayant une mission de service public de **prendre, recevoir ou conserver**, en connaissance de cause, directement ou indirectement, **un intérêt altérant son impartialité, son indépendance ou son objectivité** dans une opération dont il a à connaître à l'occasion de ses fonctions (article 432-12 du Code pénal⁴).
- **Le pantouflage** est une forme de prise illégale d'intérêts commise par une personne **ayant quitté ses fonctions publiques depuis moins de trois ans** qui serait embauchée, détiendrait des parts sociales ou exercerait un travail de conseil dans une entreprise qu'elle aurait surveillé ou avec laquelle elle aurait conclu des contrats dans l'exercice de ses fonctions publiques (article 432-13 du Code pénal).
- Il s'agit d'une infraction intentionnelle qui n'exige pas que l'intéressé en ait tiré un profit personnel, ni qu'il se soit enrichi.
- Des dispositions dérogatoires existent pour les personnes investies d'un mandat électif public dans les communes de moins de 3 500 habitants (articles 432-12 alinéa 2 à 5 du Code pénal).
- Peine : cinq ans d'emprisonnement et 500 000 € d'amende dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction. Des peines complémentaires sont possibles.

4 Version en vigueur depuis le 24 décembre 2025. Modifié par LOI n° 2025-1249 du 22 décembre 2025 – art. 30.

► Détournement de fonds publics

- Fait pour une personne ayant une mission de service public de **détruire, détourner, soustraire ou détruire des fonds ou des biens publics** qui lui ont été remis en raison de ses fonctions ou de sa mission (articles 432-15, 432-16 et 433-4 du Code pénal).
- Il s'agit d'une infraction intentionnelle caractérisée dans son élément moral par la connaissance du détournement, opéré par l'intéressé, des fonds ou des biens qu'il avait sous sa garde. Il n'est pas exigé que l'intéressé en ait tiré un profit personnel, ni qu'il ait eu l'intention de s'approprier les fonds. Par ailleurs, le Code pénal prévoit une infraction spécifique lorsque les faits sont commis de manière non intentionnelle (article 432-16 du Code pénal).
- Peine : dix ans d'emprisonnement et 1 M€ d'amende dont le montant peut être porté au double du produit de l'infraction lorsque celle-ci est commise par une personne publique ; à sept ans d'emprisonnement et 100 000 euros d'amende lorsqu'elle est commise par une autre personne. Des peines complémentaires sont possibles.

► Concussion

- Fait pour une personne ayant une mission de service public de profiter de sa fonction **pour percevoir sciemment des sommes indues** ou **s'abstenir de percevoir des sommes dues** (article 432-10 du Code pénal).
- Il s'agit d'une infraction intentionnelle qui suppose que l'auteur ait eu conscience du caractère indu de la somme qu'il a exigé de percevoir ou dont il a exonéré la perception.
- Peine : cinq ans d'emprisonnement et 500 000 € d'amende dont le montant peut être porté au double du produit tiré de l'infraction. Des peines complémentaires sont possibles.

La commission de telles infractions au sein de ses services bouleverse durablement une administration publique. Les conséquences négatives peuvent être multiples :

Risques pénaux	Risques économiques et financiers	Risques pour la réputation ou l'image	Risques ressources humaines
• Condamnations pénales • Peines complémentaires, notamment d'exercer une fonction publique⁵	• Difficultés budgétaires • Défiance des partenaires économiques, • Peu de réponses aux marchés publics lancés • Risque d'annulation du marché	• Mises en cause régulières dans les médias • Défiance des administrés • Remise en cause des dirigeants	• Dégradation du climat social • Manque d'attractivité pour le recrutement • Risque disciplinaire pour le personnel • Turnover important

⁵ Interdiction des droits civils, civiques et de famille, et notamment droit de vote et éligibilité (cette interdiction du droit de vote ou inéligibilité entraîne l'interdiction ou l'incapacité à exercer une fonction publique), interdiction d'exercer une fonction publique ou d'exercer l'activité professionnelle ou sociale dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de laquelle l'infraction a été commise.

L'adoption d'un programme anticorruption par les acteurs publics

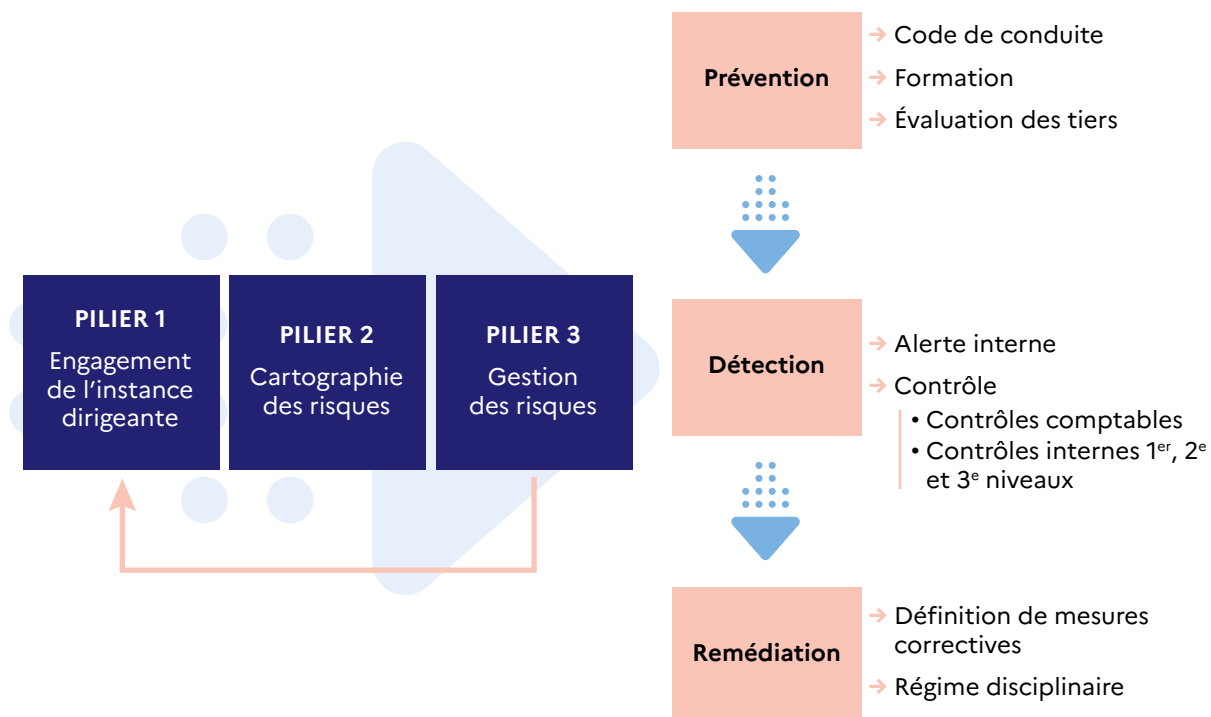
Le cadre normatif applicable aux achats publics (code de la commande publique, règles budgétaires et comptables, etc.) et aux services acheteurs (obligations déontologiques des agents publics en matière d'impartialité, d'intégrité et de dignité) permet en partie de prévenir les risques d'atteintes à la probité sans toutefois être suffisant pour assurer une véritable maîtrise de ces risques, notamment parce que ces différentes règles ne sont pas coordonnées et peuvent s'avérer trop générales. Aussi, la mise en place d'un dispositif anticorruption adapté à la taille et à aux spécificités de l'acheteur peut permettre de mieux sécuriser son action tant sur les risques financiers et juridiques que réputationnels.

À ce titre et en vertu du 3° de l'article 3 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016, les administrations de l'État, les collectivités territoriales, leurs établissements publics et sociétés d'économie mixte, sont tenus d'instaurer, sur l'ensemble de leurs activités et en particulier sur l'achat public, des mesures et procédures de prévention et de détection des six infractions pénales d'atteintes à la probité.

Les recommandations de l'AFA, établies en application du 2° de l'article 3 de la loi précitée, ont été publiées au Journal officiel de la République française le 12 janvier 2021. Un volet est consacré spécifiquement aux acteurs publics et précise notamment les trois piliers indissociables sur lesquels un dispositif anticorruption doit reposer :

- ▶ **Pilier 1** : l'engagement de l'instance dirigeante ;
- ▶ **Pilier 2** : la connaissance des risques d'atteintes à la probité auxquels l'entité est exposée, à travers l'élaboration d'une cartographie des risques d'atteintes à la probité ;
- ▶ **Pilier 3** : les mesures de prévention, de détection et de remédiations desdits risques comprenant :
 - un code de conduite, une charte de déontologie ou tout autre document rappelant et précisant les règles déontologiques en vigueur, qu'elles correspondent à des obligations légales ou à de bonnes pratiques pour encadrer les comportements à risque ;
 - un dispositif de sensibilisation et de formation aux risques d'atteintes à la probité ;
 - une procédure d'évaluation de l'intégrité des tiers (fournisseurs, partenaires, etc.) au regard des risques d'atteintes à la probité ;
 - un dispositif d'alerte interne ;
 - des dispositifs de contrôle et d'audit internes, incluant des contrôles comptables anticorruption ;
 - un régime disciplinaire précisant les sanctions encourues en cas de violation du code de conduite ou de manquement au devoir de probité.

Schéma du dispositif anticorruption



CHAPITRE I

LES RISQUES D'ATTEINTES À LA PROBITÉ DANS LES ACHATS PUBLICS DANS LES ENQUÊTES DE PERCEPTION ET LES POURSUITES JUDICIAIRES

Une perception générale élevée de la corruption dans le domaine de l'achat public

Les résultats du **Flash Eurobaromètre « Businesses' attitudes towards corruption » (2025)** montrent que la corruption demeure perçue comme un phénomène largement répandu : **63 % des entreprises, en France comme dans l'UE27, estiment qu'elle est répandue dans leur pays.**

Cette perception générale se traduit concrètement dans le ressenti des entreprises. Ainsi, parmi les entreprises qui ont participé à un marché public au cours des 3 dernières années, **19 % des entreprises françaises estiment avoir été empêchées de remporter un marché public en raison de la corruption**, contre **25 % en UE27.**

Ces résultats soulignent que la corruption dans l'achat public constitue **un risque perçu comme réel et potentiellement vécu** par une part significative des acteurs économiques.

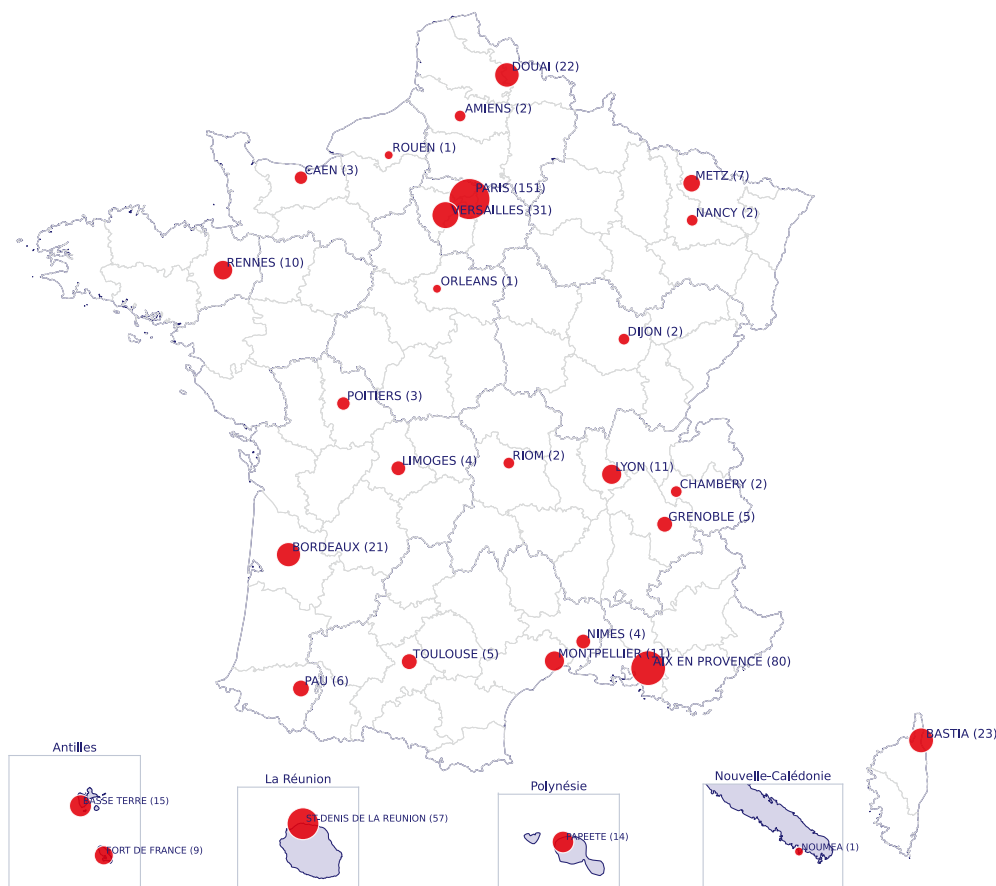
Cette enquête met en évidence une **défiance vis-à-vis de la commande publique** en France, même si globalement cette défiance est plus marquée dans les autres pays de l'UE :

- ▶ **31 %** des entreprises françaises estiment répandue l'implication des soumissionnaires dans la définition des spécifications (contre **51 % UE27**) ;
- ▶ **48 %** des entreprises françaises estiment répandus les conflits d'intérêts dans l'évaluation des offres (contre **53 % UE27**) ;
- ▶ **46 %** des entreprises françaises estiment répandues les spécifications sur mesure (contre **58 % UE27**) ;
- ▶ **36 %** des entreprises françaises estiment répandues les modifications contractuelles en cours d'exécution (contre **39 % UE27**).

Au total, **près d'une entreprise sur deux en France** considère certaines de ces pratiques comme répandues. Au-delà des situations manifestement irrégulières, la défiance porte donc largement sur des **pratiques situées à la frontière entre légalité et perception de partialité** : échanges en amont avec les entreprises, élaboration des spécifications, ajustements en cours d'exécution.

État des lieux des poursuites judiciaires relatives aux atteintes à la probité dans le cadre des achats publics

Personnes condamnées dans une affaire en lien avec l'achat public par ressort de cour d'appel (2021-2024)

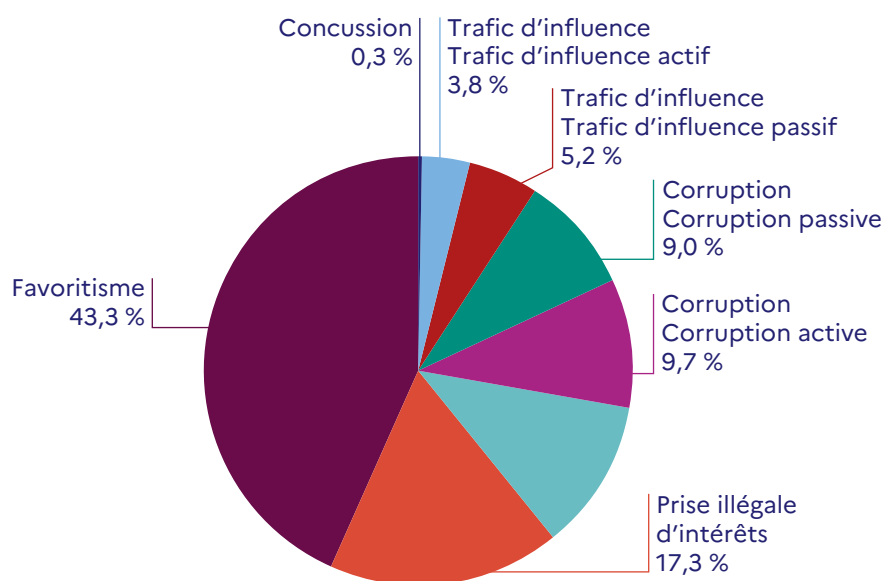


L'AFA s'est dotée depuis 2024 d'un observatoire des atteintes à la probité dont la mission principale est d'objectiver le phénomène corruptif. Pour ce faire, l'observatoire collecte l'ensemble des décisions de justice concernant les atteintes à la probité. Il résulte de l'analyse de ces décisions que sur la période **de 2021 à 2024, 219 affaires judiciaires en lien avec l'achat public** ont été jugées par les tribunaux de première instance, **soit près d'un quart de l'ensemble des affaires d'atteintes à la probité** jugées en France. Elles mettent en cause **près de 800 personnes** dont une centaine de personnes morales. Dans les trois quarts des cas, elles ont abouti à la **condamnation** d'au moins un prévenu. Avec une moyenne de plus de 3 prévenus et plus de 2 infractions poursuivies, ce sont des affaires complexes qui associent des infractions d'atteintes à la probité à d'autres infractions.

Les infractions poursuivies dans le domaine de l'achat public

L'ensemble des 6 infractions d'atteintes à la probité (corruption, détournement de fonds publics, prise illégale d'intérêts, trafic d'influence, favoritisme et concussion) sont susceptibles d'être poursuivies dans le cadre de l'achat public. Dans les 219 affaires recensées, **le délit de favoritisme** est l'infraction la plus fréquemment poursuivie dans le domaine de l'achat public (**43,3 %** des infractions d'atteintes à la probité). Les autres infractions sont réparties comme suit.

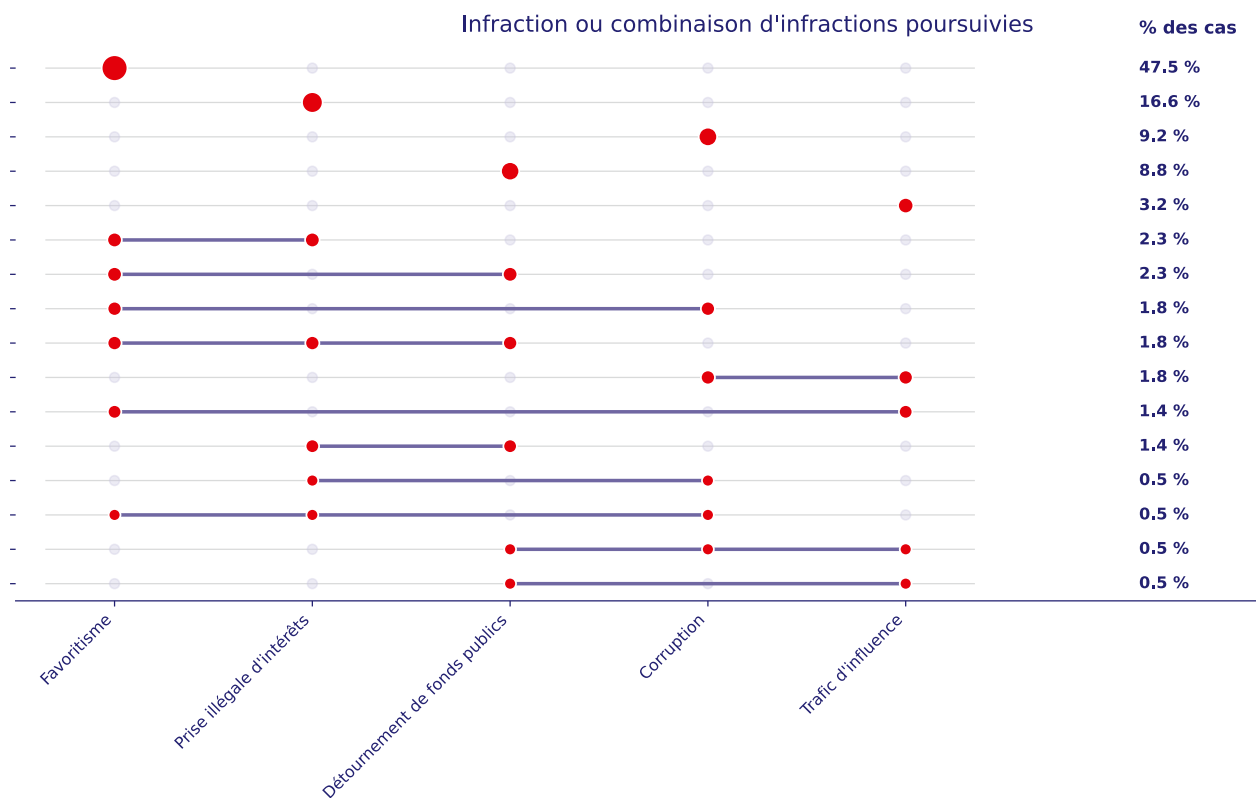
Figure 1 : Répartition des poursuites en matière d'atteintes à la probité dans le cycle de l'achat



Source : AFA.

Ces infractions peuvent constituer l'unique atteinte à la probité poursuivie dans une affaire ou au contraire apparaître concomitamment à d'autres atteintes à la probité. Ainsi, si près de la moitié (47,5 %) des affaires ne relèvent que du favoritisme, 16,6 % de la prise illégale d'intérêts seule et 9,2 % de la seule corruption, une part importante de ces affaires poursuivent simultanément plusieurs atteintes à la probité.

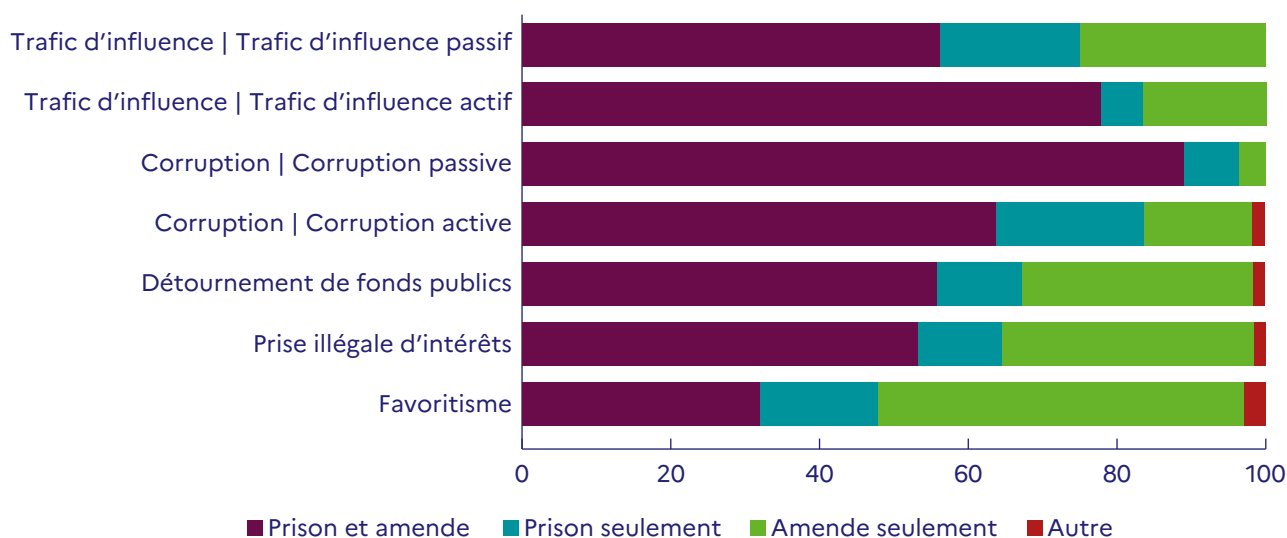
Multiplicité des atteintes à la probité dans le cadre des achats publics



Les sanctions

Sur les 505 personnes condamnées dans ces 219 affaires d'atteinte à la probité dans le cadre de la commande publique entre 2021 et 2024, la moitié a été condamnée simultanément à une peine d'emprisonnement et d'amende, 15 % à une peine de prison seulement et 35 % à une peine d'amende seulement.

Figure 2 : Sanctions pénales prononcées en matière d'atteintes à la probité dans le domaine de l'achat public, par infraction



Source : AFA.

Outre les peines d'emprisonnement et d'amende, des peines complémentaires sont couramment prononcées :

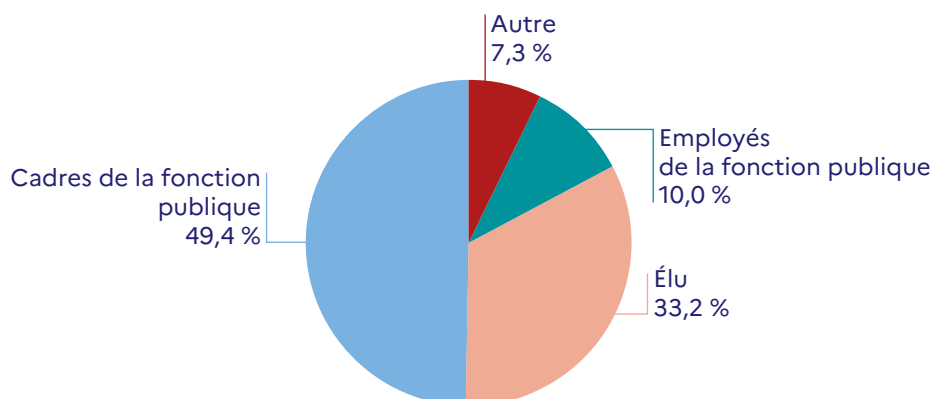
- ▶ Privation de tous les droits civiques, civils et de famille : 5 % des cas environ ;
- ▶ Privation du droit d'éligibilité (notamment pour les élus locaux) : 25 % des cas environ ;
- ▶ Exclusion des marchés publics (pour les sociétés) : 8 % des cas environ ;
- ▶ Interdiction d'exercer une profession commerciale ou industrielle, de diriger, administrer, gérer ou contrôler une entreprise ou une société (pour les dirigeants de sociétés) : 8 % des cas environ ;
- ▶ Interdiction d'exercer une fonction publique (notamment pour les agents publics) : 6 % des cas environ ;
- ▶ Interdiction d'exercer l'activité professionnelle ayant permis la commission de l'infraction : 3 % des cas environ.

Les profils

Une analyse plus détaillée portant sur les seules décisions de justice rendues entre 2021 et 2022 met en évidence la diversité des profils des prévenus. Côté secteur public, ce sont très majoritairement les cadres de la fonction publique et les élus qui constituent le cœur de la population

des prévenus. Ce poids est d'autant plus notable si on le met en perspective avec la taille de la population générale concernée (15 % de cadres dans la fonction publique, 650 000 élus contre 5 800 000 personnels du secteur public). De manière similaire, lorsque le prévenu relève du secteur privé, il est très majoritairement cadre (près de 60 %) ou chef d'entreprise.

Répartition des statuts pour les prévenus relevant du secteur public



Tous les secteurs (publics et privés) sont concernés. Le tableau suivant présente la répartition des affaires d'atteintes à la probité pour lesquelles sont simultanément poursuivis des prévenus relevant du secteur public et du secteur privé.

Tableau de croisement entre les secteurs économiques et les acteurs publics concernés par les affaires d'atteintes à la probité entre 2021 et 2025

Secteur privé/Secteur public	Collectivités - mairies	Établissement public	Collectivités départementales	État	Collectivités régionales	Fonction publique hospitalière	Σ colonne (%)
Activités spécialisées, scientifiques et techniques	6,2 %	10,6 %	4,4 %	5,6 %		0,6 %	27,5 %
Construction	7,5 %	7,5 %	5,6 %	1,9 %		1,9 %	24,4 %
Activités immobilières	11,2 %	1,2 %			0,6 %		13,1 %
Autres activités de services	2,5 %	2,5 %			2,5 %		7,5 %
Transports et entreposage	3,1 %	1,9 %	1,2 %	0,6 %			6,9 %
Activités de services administratifs et de soutien	5,6 %						5,6 %
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	1,9 %		1,9 %	1,2 %			5,0 %
Activités financières et d'assurance	3,1 %		0,6 %				3,8 %
Santé humaine et action sociale		3,1 %	0,6 %				3,8 %
Arts, spectacles et activités récréatives		2,5 %					2,5 %
Σ ligne (%)	41,2 %	29,4 %	14,4 %	9,4 %	3,1 %	2,5 %	100 %

Source : AFA sur base des décisions de justice collectées.

En conclusion, ces éléments confirment le caractère particulièrement exposé aux atteintes à la probité de l'achat public, ce qui justifie pour les administrations de veiller à se doter de dispositifs de prévention et de détection de la corruption efficaces.

CHAPITRE II

UN PRÉALABLE : BIEN ORGANISER LES ACHATS

FICHE 1 ► Organiser les achats et assurer leur transparence

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Pour définir et conduire sa politique d'achat, une entité publique doit connaître précisément ce qu'elle achète et comment elle achète.

Grâce à cette analyse, elle est en mesure d'identifier les situations à risque du fait des délais de consultation prévisibles, des caractéristiques du marché (au sens économique) ou encore de la typologie de ses achats.

En réalisant une programmation de ses achats sur plusieurs années, elle peut mieux anticiper les pics d'activité, procéder à des mutualisations de certains achats entre plusieurs services ou encore prévenir les risques liés à la mauvaise computation des seuils. Une programmation transparente et sincère permet ainsi d'éviter la pratique du « saucissonnage » conduisant à fractionner illégalement un besoin en plusieurs achats successifs conclus selon une procédure plus souple que ce qui aurait été permis si le montant de la totalité du besoin avait été pris en compte dès l'origine.

Dès lors que l'entité dispose d'un bilan quantitatif et qualitatif de ses achats, elle est en mesure d'en publier certains éléments. Il en va de même de sa programmation pluriannuelle des achats qu'elle a tout intérêt à faire connaître aux fournisseurs. Ce souci de transparence se retrouve dans l'impératif de publication des données essentielles des marchés publics.

Une organisation adaptée de la fonction achats, des règles et procédures internes connues et partagées par tous les acteurs de la « communauté de l'achat » sont autant d'éléments de contexte favorables pour mettre en place ensuite une démarche anti-corruption.

Enfin, les acheteurs peuvent utilement s'engager dans un processus de labellisation « relation fournisseurs et achats responsables » (RFAR) afin de tester la pertinence de leur organisation et de leurs processus et se soumettre à un contrôle extérieur périodique permettant de conserver dans la durée un niveau d'exigence constant.

PLAN DE LA FICHE

1. Bien connaître et analyser ses achats pour anticiper les situations à risque
2. Programmer les marchés pour éviter les situations d'urgence
3. Communiquer largement sur les achats de l'entité pour élargir l'accès à la commande publique et favoriser l'égalité de traitement des entreprises
4. Assurer la transparence des données pour faciliter le contrôle externe
5. Organiser la fonction achats
6. Utiliser le label RFAR comme moyen de s'assurer de la pertinence de son organisation et de ses processus.

SECTION 1

BIEN CONNAÎTRE ET ANALYSER SES ACHATS POUR ANTICIPER LES SITUATIONS À RISQUE

Une connaissance imparfaite de ses contrats, de la consistance de ses besoins et de ses fournisseurs peut conduire à des situations à risque. Notamment, le défaut d'anticipation se traduisant par une sous-estimation des consommations ayant pour conséquence l'atteinte prématurée du montant maximum du contrat, une définition du besoin restrictive ou encore un renouvellement de marché non maîtrisé, peut conduire l'acheteur à se trouver en situation de devoir arbitrer entre sécurité juridique et risque de rupture de service et *in fine* à s'exposer à des risques de favoritisme.

Bien connaître ses achats, leur nature, le type de procédures adoptées, la typologie de ses fournisseurs permet à une entité d'identifier ses points de progrès et ses zones de risque. Cette démarche constitue un levier pour se réinterroger sur l'égal accès de tous les fournisseurs à la commande publique (analyse de la rotation des fournisseurs), le niveau de dépendance de l'organisation par rapport à certains fournisseurs (concentration de certains achats sur peu de fournisseurs) ou encore sur les achats non ou mal couverts par des procédures de publicité et de mise en concurrence (risque de favoritisme).

Grâce à une meilleure connaissance de ses achats, il est plus facile de repérer les situations qui rendent l'entité vulnérable (dépendance par rapport à un ou plusieurs fournisseurs, pression éventuelle des services prescripteurs pour recourir à des procédures dérogatoires...) ou qui lui font courir un risque de favoritisme (méconnaissance des principes fondamentaux de la commande publique/octroi d'un avantage injustifié).

Exemples d'axes d'analyse des achats permettant de détecter une situation à risque

Axes d'analyse des achats	Exemples de données analysées ou d'indicateurs	Intérêt en matière de prévention du favoritisme (Égalité d'accès, transparence, liberté d'accès)
Connaître ses achats	Cartographier les procédures par montant et niveau de publicité (computation des seuils).	S'interroger sur les éventuels fractionnements injustifiés.
	Identifier les marchés stratégiques.	Leur caractère stratégique fait encourir un risque plus important de contournement des règles, afin de préserver les approvisionnements. Contrôler la régularité de la procédure de passation et notamment la justification des éventuelles dérogations.
Connaître ses fournisseurs	Analyser la répartition des achats par fournisseur.	Évaluer la dépendance de l'organisation par rapport à certains fournisseurs et celle des fournisseurs vis-à-vis de la personne publique.
Accès à la commande publique	Analyser le nombre moyen de réponses par procédure et selon les segments d'achat, analyser les écarts à la moyenne et s'interroger sur les raisons de ces écarts.	Évaluer : • l'égalité d'accès des fournisseurs à la commande publique de l'entité ; • l'audience de la programmation des achats auprès des fournisseurs ; • la pertinence de son profil d'acheteur (ex : sa notoriété, sa facilité d'accès, ses fonctionnalités...).

Axes d'analyse des achats	Exemples de données analysées ou d'indicateurs	Intérêt en matière de prévention du favoritisme (Égalité d'accès, transparence, liberté d'accès)
Conditions d'exécution des marchés	Mesurer la fréquence du recours aux avenants et leur montant.	Vérifier leur justification, identifier les types d'achat ou les services prescripteurs les plus concernés par les avenants.
	Identifier le nombre et la typologie des procédures infructueuses.	Vérifier leur justification, identifier les types d'achat ou les services prescripteurs les plus concernés par les procédures infructueuses.
	Faire un bilan de l'application des pénalités incluses dans les marchés.	Vérifier l'application réelle des conditions d'exécution prévues par le contrat, identifier les types d'achat ou les services prescripteurs les plus ou les moins concernés par l'application des pénalités – examiner les motifs avancés.
	Le cas échéant, analyser les protocoles d'accord transactionnels conclus en cas de précontentieux.	Vérifier leur justification, identifier les types d'achat ou les services prescripteurs les plus concernés par ces protocoles. Détecer une utilisation « détournée » du protocole transactionnel ou du recours à la médiation.

SECTION 2

PROGRAMMER LES MARCHES POUR ÉVITER LES SITUATIONS D'URGENCE

Le manque d'anticipation, l'insuffisance de ressources dédiées à la conduite des procédures, ou encore la pression – y compris opérationnelle et financière – exercée sur les services prescripteurs et les décideurs peuvent conduire à des choix de procédure inadaptée (sous-estimation du besoin pour recourir à une procédure plus rapide, recours injustifié à des procédures négociées sans mise en concurrence, etc.), ce qui accroît mécaniquement le risque de favoritisme.

Programmer et publier de manière transparente et gratuite ses projets d'achats sur plusieurs années (à échéance de renouvellement des marchés dont la durée est la plus longue) offre plusieurs avantages :

- planifier les charges de travail des acteurs (acheteurs, prescripteurs) et anticiper les pics d'activité ;
- regrouper les besoins pour limiter les fractionnements injustifiés et optimiser les actes d'achat ;
- choisir la procédure la plus adaptée sur la base de critères objectifs.

L'outil de programmation pluriannuelle des achats peut prendre la forme d'un tableau partagé entre le service achat et les services prescripteurs et juridiques, comprenant notamment les informations suivantes :

- le besoin ;
- l'estimation financière du marché ;
- la période envisagée du marché ;
- le service prescripteur (et ses caractéristiques) ;

- ▶ l'éventuelle réalisation d'un *sourcing* ;
- ▶ l'identité du titulaire actuel ;
- ▶ la date de fin du marché en cours, la date du besoin nouveau ou ponctuel ;
- ▶ le code de la nomenclature achats permettant la computation des seuils (ex : numéro du groupe de marchandise figurant dans la nomenclature des achats de l'État).

SECTION 3

COMMUNIQUER LARGEMENT SUR LES ACHATS DE L'ENTITÉ POUR ÉLARGIR L'ACCÈS À LA COMMANDE PUBLIQUE ET FAVORISER L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DES ENTREPRISES

Dès lors que l'entité connaît bien ses achats et planifie correctement ses procédures, elle a tout intérêt à diffuser largement ces informations. Cela renforce la transparence des procédures, stimule la concurrence et élargit l'accès à la commande publique au-delà du cercle des actuels titulaires des marchés.

APProch : Le portail pour connaître les projets d'achats des acheteurs publics

Le portail APProch, lancé par la direction des achats de l'État permet aux acheteurs des différentes administrations publiques de publier leur programmation et ainsi de donner de la visibilité aux entreprises sur leurs besoins d'achats.

Les entreprises peuvent ainsi identifier les projets d'achats des services de l'État et de leurs établissements publics, des établissements hospitaliers et des collectivités territoriales afin d'anticiper les marchés à venir dans leurs domaines d'activité.

Toute entité soumise au code de la commande publique peut publier ses projets d'achats sur APProch.

La mise en ligne des projets d'achats sur APProch vise notamment à permettre aux entreprises de mieux appréhender les besoins d'achats potentiels de l'ensemble des acheteurs publics et d'anticiper leur participation aux opportunités qui les intéressent.

Sur ce portail, les projets d'achats sont publiés et actualisés au fil de l'année et les entreprises peuvent créer des alertes pour être informées de nouveaux projets d'achats dans leur domaine d'activité.

Quelques chiffres clés (février 2026) :

- 9 150 projets d'achats (métropole et outre-mer) sont publiés par les acheteurs publics, tous domaines d'achats ;
- 9 627 entreprises se sont inscrites sur la plateforme et dispose d'un compte ;
- 598 entités acheteuses sont inscrites et mettent en ligne leurs projets d'achats.

Lien vers APProch : <https://projets-achats.marches-publics.gouv.fr/>

SECTION 4

ASSURER LA TRANSPARENCE DES DONNÉES POUR FACILITER LE CONTRÔLE EXTERNE

Développer la transparence sur le cycle des achats permet aux citoyens d'exercer un contrôle externe sur cet aspect de la gestion publique, en analysant les données publiées. La mise à disposition de plus d'informations à travers l'ouverture des données publiques est de nature à faciliter l'exercice par les citoyens ou tout autre acteur de ce contrôle externe. En cela, la transparence des données sur les marchés publics permet de mieux prévenir et détecter les risques d'atteintes à la probité, et elle renforce la confiance dans l'action publique.

Le renforcement des obligations de publication des données sur les marchés publics

Les données essentielles des marchés publics répondant à un besoin dont la valeur est égale ou supérieure à 40 000 euros HT doivent être publiées sur le portail national des données ouvertes (à savoir data.gouv.fr).

Ces données essentielles portent sur la procédure de passation du marché, le contenu du contrat et l'exécution du marché, notamment, lorsqu'il y a lieu, sur sa modification.

Elles sont listées par l'arrêté du 22 décembre 2022 relatif aux données essentielles des marchés publics (annexe 15 du code de la commande publique).

Les données doivent être publiées dans les deux mois de la notification du marché public⁶.

À quoi peuvent servir ces données ?

Acteurs	Intérêt des données ouvertes sur l'achat public
Pour les pouvoirs publics	• Améliorer la connaissance et l'évaluation des pratiques contractuelles des acheteurs • Disposer de données précises et opérationnelles permettant d'affiner la connaissance des besoins des acheteurs et du tissu économique • Mesurer les impacts et les résultats de la réglementation de la commande publique et de la politique achat
Pour l'acheteur	• Disposer d'indicateurs de pilotage sur la politique achat • Renforcer le climat de confiance à son égard • Renforcer les garanties de transparence et de contrôle
Pour les entreprises	• Mieux connaître les achats de l'entité • Mieux identifier les besoins de l'acheteur • Réutiliser ces données • Anticiper les échéances de renouvellement de marchés
Pour les citoyens et toute personne intéressée	• S'informer sur l'utilisation des deniers publics • Analyser les données et poser des questions • Exercer une forme de contrôle externe • Détecter des anomalies

6 Annexe 15 du code de la commande publique (article 4).

SECTION 5

ORGANISER LA FONCTION ACHATS

Définir clairement les règles applicables au cycle des achats et les procédures d'achat

La formalisation des règles applicables dans l'entité en matière de commande publique est un préalable indispensable pour prévenir le favoritisme et plus généralement les atteintes à la probité.

Trois axes de travail peuvent être adoptés :

- ▶ Formaliser les règles et procédures internes des achats dans un guide/recueil des procédures, connu de tous les acteurs du cycle des achats et régulièrement mis à jour
- ▶ Si une commission d'appel d'offres, une commission *ad hoc* ou une commission d'analyse des offres existe, assurer la collégialité de son organisation et définir ses modalités de fonctionnement.
- ▶ Vérifier que l'organisation et les procédures ne font pas apparaître des situations pouvant limiter la mise en place d'un contrôle interne (fonctions non couvertes, organisation soustrayant certains acteurs à des règles communes, procédures inexistantes sur certains secteurs).

Intégrer les acheteurs et prescripteurs au sein d'une « communauté de l'achat »

Faire face aux zones de risque ou à des tentatives d'atteinte à la probité ou de pression requiert de la part des acteurs du cycle de l'achat une attitude adaptée. Organiser des échanges internes réguliers permet d'éviter l'isolement des acteurs confrontés à des situations sensibles. Une bonne pratique peut notamment consister à organiser à intervalles réguliers des réunions de l'ensemble des acheteurs du service, auxquelles ont vocation à être associés les prescripteurs et les juristes intervenant dans le processus achat, afin de partager des retours d'expérience sur des cas concrets et réfléchir ensemble sur les axes d'amélioration du service. Des interventions régulières du référent déontologue dans ce type d'instance peuvent également être le moyen de diffuser les bonnes pratiques.

La « communauté de l'achat » au service de la prévention des risques

En fédérant les différents acteurs internes du cycle de l'achat, une « communauté de l'achat » peut émerger. Les travaux de ce réseau interne de l'achat peuvent porter sur des retours d'expérience des acteurs :

- sur les situations à risques ;
- sur l'application concrète du code de conduite dans leur pratique professionnelle ;
- sur l'application des règles communes et leur adaptation ;
- sur leurs besoins de formation.

De plus, ce réseau peut examiner les évolutions de la législation et de la jurisprudence en matière de commande publique dans un but de professionnalisation continue et de prévention du favoritisme et des autres atteintes à la probité.

Diffuser les bonnes pratiques aux acteurs du cycle de l'achat

Tout au long du cycle de l'achat, les agents de l'administration sont conduits à avoir des échanges avec les opérateurs économiques, les exposant, par construction, à des risques déontologiques.

Afin de s'assurer que ces échanges soient équitables et transparents et qu'ils fassent l'objet d'une traçabilité, les acteurs de la chaîne achats devraient se voir remettre, dès leur prise de fonctions, un document opérationnel, complémentaire à la charte de déontologie, leur permettant d'adopter les bons réflexes avec les opérateurs économiques et de savoir comment réagir dans les principales situations à risques. Ce document prend souvent en pratique la forme de « fiche réflexe » synthétisant les bonnes pratiques.

Exemple de fiche réflexe

Au cours de chacune des trois phases du cycle de l'achat, les acteurs prendront soin d'adopter les bonnes pratiques suivantes.

1) Durant la phase de *sourcing*

- Formaliser l'invitation au *sourcing* (invitations transmises directement aux opérateurs économiques, tirage au sort de l'ordre de passage).
- Assurer la collégialité du *sourcing*.
- Définir la participation et le rôle de chacun dans le *sourcing* (encadrement de la participation d'un assistant à maîtrise d'ouvrage...).
- Définir la teneur et le déroulement des entretiens (informations transmises aux opérateurs économiques, durée, élaboration d'une grille d'entretien, questionnaire...).
- Assurer la traçabilité et la transparence des échanges (compte-rendu écrit ou grille d'entretien fournisseurs) et contrôler la diffusion des informations obtenues (diffusion en interne aux personnes associées au projet).
- Encadrer la participation à des salons, à des visites de sites de production (invitation en lien avec l'objet de l'achat), invitations, gestion des cadeaux, repas d'affaires...
- Encadrer les tests de produits à titre « gratuit » (informatique, matériels...).

2) Pendant la passation du marché

- Assurer les mesures de publicité adaptées au montant estimé du marché et assurer la meilleure audience possible de la consultation (notamment lorsque les modalités de publicité sont laissées au libre choix de l'acheteur).
- Ne pas communiquer d'informations confidentielles (ex : documents de travail internes) ou relatives au secret des affaires d'une entreprise candidate.
- Répondre aux questions des soumissionnaires uniquement par écrit et via les profils d'acheteur afin que la réponse soit accessible à l'ensemble des soumissionnaires (pas de réponse par téléphone), privilégier une réponse collégiale lorsque l'information apportée est susceptible d'intéresser l'ensemble des opérateurs économiques.
- Rendre accessibles les réponses écrites à tous les candidats potentiels.
- Transmettre des mêmes informations à l'ensemble des opérateurs économiques effectuant une visite de site préalable à la remise d'une offre (ex : marché de prestations de nettoyage).
- Assurer la traçabilité des négociations, par exemple dans le rapport de présentation.
- Ne pas orienter les critères d'attribution pour favoriser une offre et ne pas les modifier en cours de consultation.

3) Pendant l'exécution du marché

- Ne pas effectuer de commandes sans support contractuel.
- Vérifier le « service fait » ainsi que le respect des exigences contractuelles (qualité de la prestation, délai d'exécution, etc.).
- Appliquer par principe les pénalités prévues dans les documents contractuels en cas de mauvaise exécution du contrat par le titulaire.
- Formaliser par écrit (avenant...) toute modification du contrat.

À RETENIR

Bien connaître ses achats permet à l'entité de les programmer de manière à éviter de faire face à des situations d'urgence qui auraient pu être anticipées.

Une entité publique a également tout intérêt à communiquer sur la programmation de ses achats afin de renforcer le libre accès à ses marchés. Les obligations de publication des données essentielles des marchés publics contribuent également à la transparence des procédures.

Une fonction achats bien organisée, dont les règles et procédures sont formalisées, connues et partagées entre tous les acteurs du cycle achats, facilite la mise en place d'un dispositif anticorruption.

SECTION 6
LA CHARTE RELATIONS FOURNISSEURS ET LE LABEL « RELATIONS FOURNISSEURS ET ACHATS RESPONSABLES » : DES OUTILS POUR GARANTIR LA PERTINENCE DE L'ORGANISATION ET DES PROCESSUS
Le saviez-vous ?

La Charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables conçue en 2010 par la Médiation des entreprises et le Conseil National des Achats incite les donneurs d'ordres signataires (publics et privés) à adopter des pratiques d'achats responsables vis-à-vis des fournisseurs, notamment dans la prévention des conflits d'intérêts.

Cet engagement est repris dans le Label « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » qui est adossé à la norme ISO20400:2017 Achats Responsables-Lignes directrices, distingue les organisations – entreprises, établissements publics ou collectivités – qui entretiennent des relations durables, équilibrées et responsables avec leurs fournisseurs.

À l'occasion des audits de labellisation, l'acheteur devra démontrer qu'il a mis en place l'organisation idoine pour :

- prévenir les délits d'initiés et la diffusion d'informations sensibles,
- définir et mettre en place les procédures et processus pour prévenir les conflits d'intérêts, les pratiques de corruption active et/ou passive au sein des processus achats (« dessous de table », extorsion, fraudes) ; définir les règles relatives aux cadeaux et invitations, etc.
- mettre en place un dispositif de prévention de la corruption pour l'ensemble de l'organisation.
- En février 2026, le nombre de labels délivrés à des personnes publiques s'établit à une vingtaine. Parmi les labellisés, se trouvent notamment la direction des achats de l'État et les 13 plateformes régionales des achats, des ministères (armées, économie, justice, intérieur et éducation nationale), des établissements publics (CHU de Nancy, Haropa, RESAH, UGAP, etc.) et des collectivités territoriales (conseils départementaux des Hauts-de-Seine et des Yvelines, Toulouse Métropole, la région Bretagne, etc.).

Source : www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises/les-missions/les-achats-responsables

LE CADRE JURIDIQUE

- Articles R. 2196-1 et R. 3131-1 du Code de la commande publique.
- Annexe 15 du Code de la commande publique relative aux données essentielles dans la commande publique.

CHAPITRE III

LES FONDEMENTS D'UNE DÉMARCHE ANTICORRUPTION ADAPTÉE À L'ACHAT PUBLIC

FICHE 2 ► L'engagement des instances dirigeantes

DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'engagement des instances dirigeantes⁷ d'une entité publique dans l'adoption d'un programme anticorruption manifeste sa volonté d'assurer et d'encourager des comportements répondant à des règles strictes en matière d'intégrité.

Il se traduit concrètement par l'adoption d'une politique de tolérance zéro face au risque d'atteinte à la probité, la prise en compte de l'anticorruption dans les procédures et politiques de l'organisation, le fait de placer la gouvernance du programme de conformité au plus haut niveau de l'organisation et la mise en place d'une politique de communication interne et externe adaptée.

L'engagement clair et sans équivoque des instances dirigeantes pour promouvoir des comportements répondant à des règles strictes d'intégrité constitue un élément fondateur de la démarche anticorruption d'une personne morale ou d'un service.

Qui sont les instances dirigeantes ?

Pour les services de l'État : ministre, secrétaire général, directeur d'administration centrale, préfet de département ou de région, responsable de services déconcentrés.

Pour les établissements publics, sociétés d'économie mixte, associations et fondations reconnues d'utilité publique : président du conseil d'administration et directeur.

Pour les collectivités territoriales : maire, président d'établissement public de coopération intercommunale (EPCI), de conseil départemental ou régional... Sont également inclus les membres de l'assemblée délibérante (conseil municipal, départemental ou régional) mais également la commission d'appel d'offres et les directeurs généraux des services.

Pour les établissements publics de santé : directeur, directoire, conseil de surveillance.

Leur engagement effectif se traduit notamment par :

- **l'adoption explicite d'une politique de tolérance zéro envers tout comportement contraire à l'intégrité et à la probité et au code de conduite anticorruption**, se formalisant notamment par un usage réel et proportionné des sanctions disciplinaires et par une communication de celles-ci ;

⁷ Cf. points 353 à 373 des recommandations de l'AFA.

- ▶ **la promotion et la diffusion d'une culture de la probité tant en interne que vis-à-vis des tiers**, en particulier les fournisseurs et opérateurs économiques s'agissant de la fonction achats ;
- ▶ **la définition et la mise en œuvre d'une politique de prévention et de détection des risques d'atteintes à la probité**. En matière d'achats, une politique de prévention spécifique incluant l'ensemble des services concourant à la fonction (prescripteurs et acheteurs) doit être promue notamment au regard de la caractérisation de l'infraction de favoritisme que peut provoquer un manquement aux règles de la commande publique.
- ▶ **la mobilisation de ressources et d'un niveau de gouvernance suffisant** qui peut notamment se traduire par la désignation d'un responsable du dispositif anticorruption connu de l'ensemble des acteurs du cycle de l'achat et doté de l'indépendance et des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Dans les entités publiques, et plus particulièrement les services achats, la prévention et la détection des atteintes à la probité constituent ainsi l'un des objectifs prioritaires du service. Cette priorité affichée répond à l'impératif de bonne utilisation des deniers publics, ainsi qu'aux devoirs d'intégrité et de probité qui s'imposent aux agents publics. À ce titre, le respect de la mise en œuvre des mesures de prévention et de détection de risques d'atteintes à la probité peut être pris en compte dans la fixation des objectifs annuels des acteurs du cycle achats, notamment pour les postes d'encadrement.

Par ailleurs, les instances dirigeantes doivent également **se montrer exemplaires**. Par leur attitude quotidienne, ils contribuent à la diffusion d'une culture de l'intégrité au sein de leurs services, par exemple en appliquant strictement la politique en matière de cadeaux et d'invitations ou encore en ayant un usage rigoureux des moyens du service.

Dimensions de l'engagement des instances dirigeantes



À RETENIR

L'engagement des instances dirigeantes constitue le socle d'une démarche anticorruption.

Il se traduit par :

- l'adoption d'une politique de tolérance zéro face aux comportements contraire à l'intégrité ;
- la prise en compte de l'anticorruption dans les procédures et politiques de l'entité, notamment celles du cycle des achats ;
- la désignation d'un responsable du dispositif anticorruption doté de l'indépendance et des pouvoirs nécessaires ;
- la mise en place d'une politique de communication interne et externe adaptée.

FICHE 3 ► La cartographie des risques d'atteintes à la probité

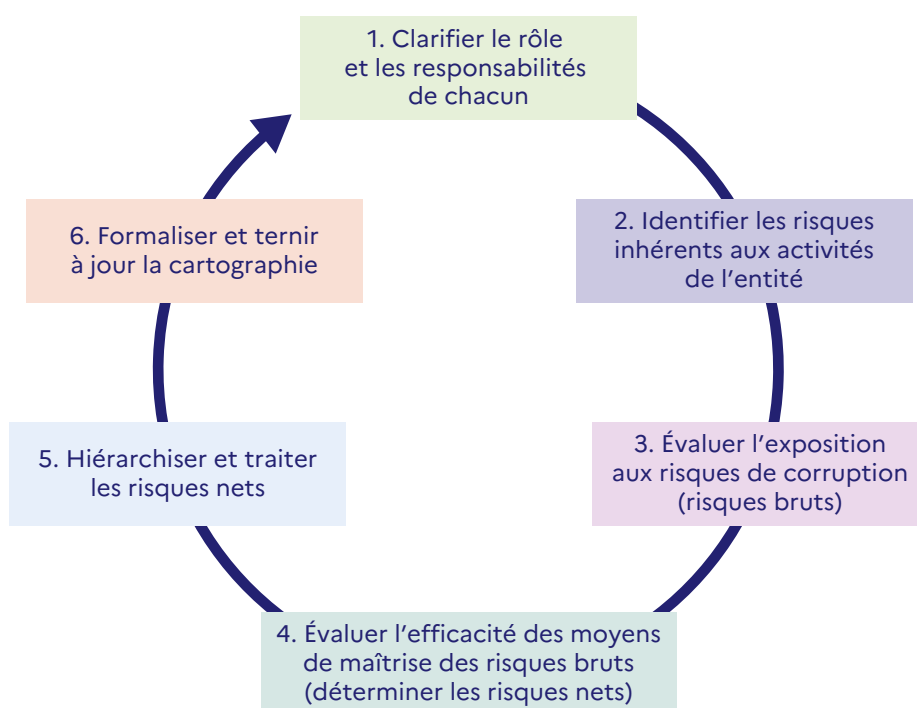
DE QUOI PARLE-T-ON ?

La cartographie des risques vise à identifier, évaluer, et hiérarchiser les risques d'atteintes à la probité inhérents aux activités de l'entité, en vue de leur maîtrise. Appliquée au cycle des achats, il s'agit de recenser **les risques d'atteintes à la probité propres** à chaque étape (*sourcing*, analyse des candidatures et des offres, exécution du marché public...). En associant les agents dans la démarche d'élaboration, elle est également un vecteur de sensibilisation fort en ce qu'elle permet de réinterroger les pratiques professionnelles de chacun.

Les recommandations de l'AFA précisent que cette cartographie « *peut être spécifique ou intégrée dans une cartographie générale des risques sous réserve de l'utilisation d'une méthodologie offrant l'assurance raisonnable que les risques d'atteintes à la probité identifiés, évalués et hiérarchisés soient le fidèle reflet des risques auxquels l'acteur public est réellement exposé* ».

Une cartographie des risques d'atteintes à la probité permet de définir un plan d'action qui recense les actions à mener de manière prioritaire afin de mieux maîtriser le risque d'atteintes à la probité.

Schéma du déroulement d'une cartographie des risques d'atteinte à la probité⁸



La cartographie des risques constitue le socle de la stratégie de gestion des risques d'atteintes à la probité de l'entité. L'absence de déploiement d'une cartographie globale des risques d'atteintes à la probité n'empêche cependant pas les services achats de réaliser leur propre cartographie sur le périmètre de l'achat public.

⁸ La méthode de réalisation de préconisée par l'AFA est détaillée aux points 377 à 415 des recommandations de l'AFA.

Six étapes sont nécessaires à sa réalisation.

1 Clarifier le rôle et les responsabilités de chacun dans l'élaboration, la mise en œuvre et la mise à jour de la cartographie

Qui est concerné par l'exercice ?

L'instance dirigeante, dans le cadre de son engagement, promeut, valide l'exercice de cartographie des risques et alloue les moyens humains et financiers à la hauteur des enjeux. Un responsable du dispositif anticorruption doit idéalement coordonner la mise en œuvre opérationnelle, tant pour le déploiement que pour l'évaluation et d'actualisation de la cartographie des risques et de son plan d'action associé. Il accompagne notamment les responsables des services opérationnels et supports dans l'audit de leurs fonctions et processus, ainsi que dans l'identification des risques induits et leur cotation. La participation de l'ensemble du personnel permet également d'identifier des risques spécifiques aux fonctions exercées tout en constituant un vecteur de sensibilisation aux risques d'atteintes à la probité.

Mobiliser et fédérer les différents acteurs autour du projet de cartographie des risques

Les enjeux et les objectifs de la cartographie des risques d'atteintes à la probité doivent être présentés et explicités aux services et aux personnels concernés. Ces échanges permettent :

- d'objectiver la démarche afin de mobiliser les différents acteurs ;
- de sensibiliser les agents aux obligations en matière de prévention et de détection des atteintes à la probité ;
- de les interroger sur les axes d'amélioration possibles en la matière (ex : formation, processus...).

2 Identifier les risques inhérents aux activités de l'entité

À quels risques d'atteintes à la probité l'entité est-elle exposée au regard de ses activités ?

Cette étape vise à dresser la typologie des risques à partir de la revue des processus de l'entité.

Associé au cycle des achats, il s'agit de recenser les risques d'atteintes à la probité propres à chaque processus (*sourcing*, analyse des candidatures et des offres, exécution du marché public...) sur la base d'entretiens individuels avec des personnes spécialisées dans chacune de ces activités. Un recensement par l'envoi de questionnaires peut également être envisagé, tout en veillant à son bon degré de précision (éviter les questionnaires posant des questions trop fermées).

À titre d'exemple, les risques suivants peuvent être associés au cycle des achats :

- risques de transmission d'informations privilégiées au profit de certains candidats (par exemple, dans le cadre du *sourcing* ou de la négociation, transmettre des informations sur le coût estimé, la consistance des travaux...) ;
- risques de fractionnement illicite de marchés (« saucissonnage ») ;
- risques liés aux modifications du marché (par exemple : avenants modifiant l'équilibre économique du marché...).

Pour plus d'exemples, voir dans la boîte à outils le tableau sur les bonnes pratiques anticorruption dans le cycle des achats.

Le recensement des risques inhérents aux activités suppose que les personnes retenues pour les entretiens de cartographie disposent d'une connaissance approfondie de l'entité, des rôles de chacun et du fonctionnement précis des processus en place. Cette maîtrise leur permet de porter un regard précis sur les situations à risque auxquelles les activités sont exposées. À ce stade, l'objectif n'est pas encore de hiérarchiser ou d'écarter des scénarios, mais bien d'identifier sans autocensure l'ensemble des situations à risques recensées.

Exemples :

- ▶ **recensement des risques connus** : faits ayant donné lieu à sanction disciplinaire, situation anonymisée ayant donné lieu à consultation du référent déontologue, manquements au code de conduite, veille jurisprudentielle sur des acteurs similaires, avis de la chambre régionale des comptes, retour d'expérience tiré du contrôle de légalité... ;
- ▶ **recensement des risques par processus liés à l'achat** : voir infra ;
- ▶ **recensement des risques liés aux tiers** : examen des relations avec les principaux titulaires de marchés publics pour y relever les risques d'atteintes à la probité (voir fiche 5 sur l'évaluation des tiers). Ex : conflits d'intérêts risquant de conduire à une prise illégale d'intérêts, risque lié à la position du prestataire sortant lors du renouvellement d'un marché.

3 Évaluer l'exposition aux risques de corruption : déterminer les risques bruts

Sans tenir compte des mesures de prévention existantes, quel est le niveau de vulnérabilité de l'entité pour chaque risque d'atteinte à la probité identifié ?

Les **risques bruts** sont les risques sélectionnés **SANS prise en compte des moyens de prévention existants** et mis en œuvre au sein de l'entité. Ils sont évalués au regard de **leurs impacts** (opérationnels, humains, financiers, réputationnel, etc.) et de **leur probabilité d'occurrence**.

Cette étape vise à **évaluer objectivement le niveau de vulnérabilité de l'entité** pour chaque risque d'atteinte à la probité identifié.

À ce stade, il est important de souligner que **chaque entité doit élaborer sa propre grille d'évaluation des risques d'atteintes à la probité** au regard notamment de ses activités et de son contexte institutionnel.

La cotation du risque brut résulte usuellement du produit de la note d'impact et de la note d'occurrence, soit :

$$\text{Risque brut} = \text{note d'impact} \times \text{note d'occurrence}$$

Afin d'effectuer la cotation de l'impact et de l'occurrence, plusieurs méthodes sont envisageables, par exemple :

- **attribuer une note globale** pour l'impact d'une part et l'occurrence d'autre part, en se servant des sous-critères (financier, réputation, responsabilité...) comme d'un support de réflexion → c'est l'option qui sera retenue dans l'exemple ci-dessous.
- **attribuer à chacun des sous-critères une note propre**, la moyenne des notes des sous-critères permettant d'obtenir la note d'impact. Il est alors possible de pondérer les sous-critères, par exemple si l'entité souhaite ne pas accorder le même poids à l'impact financier et à l'impact réputationnel.

Ex : l'entité décide que l'impact financier aura un coefficient 2 et les autres sous-critères un coefficient 1. Elle attribue les notes suivantes aux différents sous-critères :

- financier : 3/4 (coefficient 2)
- réputation : 4/4 (coefficient 1)
- responsabilité : 3/4 (coefficient 1)
- opérationnel : 1/4 (coefficient 1)
- humain : 3/4 (coefficient 1)

La note d'impact sera alors la moyenne pondérée de ces différentes notes : **soit 2,8 arrondie à 3**.

Il convient de rappeler qu'il n'existe pas de méthode de cotation préconisée, chaque entité devant privilégier d'adopter celle qui correspond le plus à son activité. Il est en revanche important d'explicitier la méthodologie retenue et d'annexer ce document à la cartographie finale.

Exemple de cotation des risques bruts au regard des échelles d'impact et d'occurrence

Risque lié aux marchés publics	Impact	Occurrence	Risque brut
Risque 1 : risque de sous-estimation volontaire de la valeur du besoin permettant d'autoriser le recours à la négociation et ainsi privilégier une entreprise	Note : 3 Critères d'analyse retenus par l'entité : • risque d'annulation de marchés et de pertes entraînant un déséquilibre durable du budget • risque de campagne de presse régionale • responsabilité pénale de l'agent • rupture de longue durée de la continuité du service public • démotivation des personnels	Note : 4 Critères d'analyse retenus par l'entité : • réticence avérée de certains services de l'entité à mettre en œuvre les règles des marchés publics, rendant fortement probable ce type de pratiques • un antécédent connu ayant donné lieu à sanctions disciplinaires	Note globale : 12

Risque lié aux marchés publics	Impact	Occurrence	Risque brut
Risque 2 : risque de sollicitation, acceptation d'un cadeau ou d'une invitation (voyages...) dans le but d'exercer une influence sur la détermination du besoin	Note : 4 Critères d'analyse retenus par l'entité : • risque d'annulation de marchés et de pertes entraînant un déséquilibre durable du budget • risque de couverture médiatique régionale négative sur une courte durée • risque d'engagement de la responsabilité pénale de l'agent • rupture ponctuelle de la continuité du service public • climat social dégradé, risques psychosociaux	Note : 2 Critères d'analyse retenus par l'entité : • aucune antériorité de tentative de corruption au sein de l'entité, ni cas connu dans les domaines d'activité de l'entité	Note globale : 8
Risque 3 : risque d'intervention d'un acheteur ayant des liens d'intérêts avec l'une des sociétés examinées dans le cadre de la définition du besoin qui exerce ensuite une influence sur les travaux préparatoires du marché	Note : 3 Critères d'analyse retenus par l'entité : • risque d'annulation de marchés et de pertes entraînant un déséquilibre durable du budget • risque de campagne de presse nationale et de démission de l'instance dirigeante • risque d'engagement de la responsabilité pénale de l'agent et de la personne morale • risque de mauvaise exécution de la prestation (retard) entraînant le mécontentement des usagers • démotivation des personnels	Note : 3 Critères d'analyse retenus par l'entité : • pas d'antériorité connue mais engagement d'une proportion importante de contractuels provenant du secteur privé au sein du service achats	Note globale : 9

4 Évaluer l'adéquation et l'efficacité des moyens existants visant à maîtriser les risques bruts : déterminer les risques nets (ou résiduels)

Quels sont les dispositifs de maîtrise des risques ? Sont-ils efficaces et suffisants ?

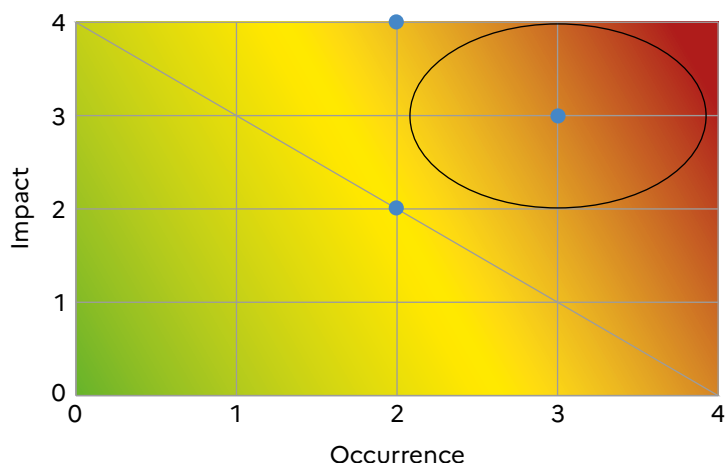
Déterminer le risque net consiste à réévaluer le risque brut en prenant en considération les moyens de prévention mis en œuvre par l'entité : processus, procédure, contrôles, audit, organisation, formations...

C'est sur la base de la cotation des risques nets que l'entité sera en mesure de déterminer le **degré d'acceptabilité des risques cartographiés et d'apporter les mesures correctives idoines**.

Exemple de passage des risques bruts aux risques net

Détermination des risques bruts			Détermination des risques nets		
Risque identifié	Indicateurs	Cotation du risque brut	Mesures de prévention	Indicateurs	Cotation du risque net
Risque 1 : risque de favoritisme : (...) sous-estimation volontaire de la valeur du besoin permettant d'autoriser le recours à la négociation et ainsi privilégier une entreprise	Intensité de l'impact : fort Note d'impact : 3	12	• L'entité dispose d'une procédure assurant l'exploitation collégiale des résultats du sourcing et la diffusion des éléments nécessaires aux personnes associées au projet pour rapprocher l'expression du besoin du marché fournisseur (compte-rendu, grille d'entretien fournisseurs...).	Intensité de l'impact : fort Note d'impact : 3	9
	Probabilité d'occurrence : fortement probable Note d'occurrence : 4			Probabilité d'occurrence : probable Note d'occurrence : 3	
	Impact des mesures de prévention préexistantes				
Risque 2 : risque de corruption : sollicitation, acceptation d'un cadeau ou d'une invitation (voyages...) dans le but d'exercer une influence sur la détermination du besoin.	Intensité de l'impact : très fort Note d'impact : 4	8	• Aucune mesure existante	Intensité de l'impact : très fort Note d'impact : 4	8
	Probabilité d'occurrence : éventuel Note d'occurrence : 2			Probabilité d'occurrence : éventuel Note d'occurrence : 2	
	Impact des mesures de prévention préexistantes				
Risque 3 : risque de prise illégale d'intérêts : intervention d'un acheteur ayant des liens d'intérêts avec l'une des sociétés examinées dans le cadre de la définition du besoin qui exerce ensuite une influence sur les travaux préparatoires du marché.	Intensité de l'impact : fort Note d'impact : 3	9	• Lors de l'entretien de prise de fonctions, un bilan sur les conflits d'intérêts est effectué avec tout nouvel acheteur	Intensité de l'impact : moyen Note d'impact : 3	6
	Probabilité d'occurrence : probable Note d'occurrence : 3			Probabilité d'occurrence : éventuel Note d'occurrence : 2	
	Impact des mesures de prévention préexistantes				

Une fois les risques nets déterminés, ils peuvent être reportés sur un tableau de synthèse :



On aboutit à une hiérarchisation des risques à traiter :

- en priorité le risque 1 (note 9) ;
- puis le risque 2 (note 8) ;
- puis le risque 3 (note 4).

5 Hiérarchiser et traiter les risques nets (ou résiduels) : mettre en œuvre un plan d'action

Quelles mesures mettre en œuvre pour corriger les lacunes du dispositif de prévention ?

Une fois les risques nets identifiés, ils sont hiérarchisés en distinguant ceux pour lesquels le niveau de contrôle interne est jugé satisfaisant (lorsqu'il procure une assurance raisonnable que le risque est maîtrisé) de ceux pour lesquels les instances dirigeantes souhaitent renforcer la maîtrise.

Pour combler ces lacunes, l'entité peut notamment agir sur l'organisation, la formalisation des procédures et la traçabilité. S'agissant des risques d'atteintes à la probité le nécessitant, un **plan d'action doit être élaboré**. Dès lors, il s'agit de déterminer le niveau de risque acceptable pour chaque situation, les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (actions préventives et correctives), les responsables de leur mise en œuvre, ainsi que les échéances et les points de contrôle permettant de suivre l'avancement de ce plan d'action (voir fiche 7 sur le contrôle et l'audit internes).

Exemple de plan d'action résultant de la cartographie des risques

Risque	Mesures correctives envisagées	Bénéfice attendu	Échéance	Personne responsable
Risque 1 : risque de favoritisme : (...) sous-estimation volontaire de la valeur du besoin permettant d'autoriser le recours à la négociation et ainsi privilégier une entreprise	Vérification systématique de la cohérence entre le projet d'achat et l'évaluation financière (justification du recours à des procédures adaptées ouvrant à négociation).	Diminution de l'occurrence du risque.	6 mois	M. X.
Risque 2 : risque de corruption : sollicitation, acceptation d'un cadeau ou d'une invitation (voyages...) dans le but d'exercer une influence sur la détermination du besoin.	À court terme, obligation d'autorisation de l'autorité hiérarchique avant d'accepter tout cadeau et création d'un registre dédié. À moyen terme, rédaction et diffusion d'un code de conduite anticorruption, comportant des préconisations sur la conduite à tenir face aux sollicitations et aux propositions de cadeaux/invitations.	Diminution de l'occurrence. Diminution de l'occurrence.	6 mois 18 mois	Mme Y. Création d'un comité de rédaction présidé par Mme Y
Risque 3 : risque de prise illégale d'intérêts : intervention d'un acheteur ayant des liens d'intérêts avec l'une des sociétés examinées dans le cadre de la définition du besoin qui exerce ensuite une influence sur les travaux préparatoires du marché.	Formation de l'ensemble des acheteurs sur le conflit d'intérêts et la conduite à tenir dans une telle situation.	Diminution de l'occurrence.	1 an	Mme Z

6 Formaliser et tenir à jour la cartographie des risques

La cartographie des risques est **ÉCRITE et STRUCTURÉE**. Ce document est présenté de manière **SYNTHÉTIQUE** aux instances dirigeantes qui **valident la cartographie, le plan d'action et donnent les moyens associés à sa réalisation**.

En ce qui concerne le suivi et la mise à jour de la cartographie des risques, il est recommandé :

- ▶ d'organiser la documentation par métier et par processus ;
- ▶ de s'interroger régulièrement sur la nécessité de mettre à jour la cartographie et dans tous les cas en fonction de l'évolution de l'activité et de l'environnement (ex : évolution des politiques publiques, mutualisation des services, nouvelles compétences attribuées...) ;
- ▶ d'apprécier et de réévaluer dans le temps et pour chaque risque identifié, l'évolution du niveau de vulnérabilité de l'entité (régression, progression du risque) afin d'apporter les mesures correctives idoines ;
- ▶ de conserver les différentes versions des cartographies, datées, référencées et archivées.

À RETENIR

Support essentiel d'une démarche anticorruption, la cartographie consiste à évaluer les risques d'atteintes à la probité induits par les différentes activités de l'entité, notamment l'activité d'achats.

Elle implique d'identifier les risques, de les évaluer puis de les classer. Au terme de ce travail, l'entité dispose d'un plan d'action destiné à réduire l'impact de ces risques ou leur probabilité de survenance et, ce faisant, à renforcer sa capacité de résilience face à ces risques.

CHAPITRE IV

PRÉVENIR

FICHE 4 ► La mise en œuvre des obligations déontologiques et le code de conduite

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les agents intervenant dans le cycle des achats publics peuvent être soumis, chacun selon le régime qui leur est applicable, à un certain nombre de **règles déontologiques** prévues notamment par la législation et qui visent notamment à prévenir la commission d'infractions d'atteinte à la probité, notamment l'infraction de prise illégale d'intérêts. Leur mise en œuvre effective contribue à renforcer la maîtrise des risques d'atteintes à la probité.

Les recommandations de l'AFA incitent les entités publiques à se doter **d'un code de conduite**⁹. Quelle que soit son appellation, il s'agit d'un document qui recense les comportements attendus des agents en matière de prévention et de détection des faits de corruption. Il définit et illustre les différents types d'attitudes à proscrire, comme étant susceptibles de caractériser des faits d'atteinte à la probité.

Il a vocation à s'adresser à toutes les parties prenantes de l'entité : personnels, membres des instances dirigeantes, voire aux prestataires extérieurs.

Il rappelle les sanctions disciplinaires et pénales susceptibles d'être encourues en cas de manquement aux règles du code de conduite ou d'atteinte à la probité.

PLAN DE LA FICHE

1. La mise en œuvre des obligations déontologiques
2. Le code de conduite

SECTION 1

LA MISE EN ŒUVRE DES OBLIGATIONS DÉONTOLOGIQUES

Les agents publics ont l'obligation d'exercer leurs fonctions avec impartialité, probité, intégrité, dignité et de veiller à prévenir ou à faire cesser immédiatement tout conflit d'intérêts¹⁰. Ces principes s'appliquent à l'ensemble des agents publics (fonctionnaires, notamment ceux détachés au sein des établissements publics, et aux contractuels des trois fonctions publiques)¹¹.

9 Cf. Paragraphes 416 à 437 des recommandations de l'AFA.

10 Articles L. 121-1, L. 121-4 et L. 121-5 et L. 122-1 à L. 124-26 du Code général de la fonction publique notamment ; article 2 de la loi du 11 octobre 2013 (pour les personnes titulaires d'un mandat électif local et celles chargées d'une mission de service public).

11 En outre, les agents publics doivent faire preuve de discrétion professionnelle et agir avec réserve. Certains sont également soumis au secret professionnel (article L. 121-6 du Code général de la fonction publique).

Un manquement à ces obligations est susceptible de conduire au prononcé de sanctions disciplinaires et/ou pénales.

En fonction de leur statut, tous les acteurs de la chaîne achats ne sont pas forcément soumis à l'ensemble de ces obligations. Réciproquement, certains acteurs peuvent être soumis à des obligations déontologiques qui leur sont propres (par exemple pour le secteur de la santé, la loi du 29 décembre 2011 relative au renforcement de la sécurité sanitaire du médicament et des produits de santé). En conséquence, les références juridiques rappelées dans cette fiche n'ont pas vocation à être exhaustives.

1 Respecter les principes déontologiques

Tout acteur de la chaîne de l'achat ayant la qualité d'agent public doit respecter les obligations statutaires et déontologiques définies à l'article L. 121-1 du Code général de la fonction publique : « *L'agent public exerce ses fonctions avec dignité, impartialité, intégrité et probité.* »

Membres du gouvernement, élus et personnes chargées d'une mission de service public doivent également exercer leurs fonctions avec dignité, probité et intégrité et veiller à prévenir ou à faire cesser immédiatement tout conflit d'intérêts.

À cette fin, tout agent public peut consulter son **référént déontologue** pour qu'il lui apporte tout conseil utile dans la mise en œuvre au quotidien de ces principes déontologiques¹².

2 Prévenir les conflits d'intérêts

Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts ?

Constitue un conflit d'intérêts « *toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction* » (article L. 121-5 du CGFP et article 2 de la loi n° 2016-483 du 20 avril 2016).

Le principe : « *L'agent public veille à prévenir ou à faire cesser immédiatement les situations de conflit d'intérêts défini à l'article L. 121-5 dans lesquelles il se trouve ou pourrait se trouver.* » (Article L. 121-4 du CGFP)¹³.

Cette vigilance incombe à l'agent public, à son supérieur hiérarchique en faisant appel au besoin au référent déontologue désigné à cet effet et lui permet d'éviter la commission de l'infraction pénale de prise illégale d'intérêts qui résulterait de l'absence de déport de l'agent public en situation de conflit d'intérêts.

¹² Article L. 124-2 du Code général de la fonction publique.

¹³ Cette obligation s'impose également aux élus locaux : « l'élu local veille à prévenir ou à faire cesser immédiatement tout conflit d'intérêts. Lorsque ses intérêts personnels sont en cause dans les affaires soumises à l'organe délibérant dont il est membre, l'élu local s'engage à les faire connaître avant le débat et le vote » (art. L. 1111-1-1 du CGCT).

Comment peut se manifester une situation de conflit d'intérêts ? (Liste non exhaustive)

- ☐ Certains liens familiaux ou amicaux vis-à-vis d'un candidat à un appel d'offres ou du titulaire d'un marché public.
- ☐ Détention d'une participation financière dans une entreprise.
- ☐ Exercice de fonctions antérieures (3 ans) dans une entreprise candidate ou titulaire.

Comment détecter une situation de conflit d'intérêts ?

Il est recommandé de mettre en place au sein des services achats des outils spécifiques à la détection des situations de conflit d'intérêts qui permettent de sensibiliser les agents à la notion de conflit d'intérêts, de prendre des mesures de traitement adéquates et d'en assurer la traçabilité.

Schématiquement, trois types d'outils peuvent être envisagés :

1. La déclaration d'intérêts : elle a vocation à recenser l'ensemble des activités, des fonctions, des mandats et des participations du déclarant. Les liens d'intérêts peuvent être familiaux, professionnels, moraux ou financiers.

Certains acheteurs, prescripteurs ou décideurs sont soumis à l'obligation d'effectuer une déclaration d'intérêts¹⁴ ou de situation patrimoniale¹⁵. Par exemple, dans la fonction publique d'État, sont soumis à une obligation de déclaration d'intérêts : les responsables de plateforme régionale des achats de l'État¹⁶ ou encore certains agents dont la liste est fixée par arrêté et dotés d'un pouvoir de signature de contrats relevant du Code de la commande publique. Sont par ailleurs soumis à une obligation de déclaration de situation patrimoniale : les responsables ministériels des achats, les responsables de la fonction achats des établissements publics administratifs de l'État¹⁷ ou encore les officiers généraux et du rang de colonel dont les responsabilités en matière d'achat le justifient¹⁸.

L'administration peut décider de mettre en place le même type de déclaration d'intérêts pour les agents non soumis aux obligations de déclarations prévues au CGFP, dans un principe de proportionnalité aux enjeux.

¹⁴ Articles L. 122-2 à L. 122-9 du Code général de la fonction publique.

¹⁵ Articles L. 122-10 à L. 122-18 du Code général de la fonction publique. La déclaration de situation patrimoniale est la photographie de ce que possède le déclarant.

¹⁶ Article R. 122-3 du Code général de la fonction publique.

¹⁷ Articles R. 122-20 et R. 122-21 du Code général de la fonction publique.

¹⁸ Article R. 4122-42 du Code de la défense.

Avantages de la déclaration d'intérêts :

- ▶ avoir une photographie précise et exhaustive des liens d'intérêts sur plusieurs années à l'arrivée de l'agent ;
- ▶ faire réfléchir l'agent sur l'ensemble des intérêts qui pourraient générer un conflit d'intérêts en offrant un cadre méthodique ;
- ▶ anticiper très en amont tout conflit d'intérêts dans l'exercice des missions du déclarant.

Inconvénients de la déclaration d'intérêts :

- ▶ lourdeur du dispositif et difficulté traitement des informations transmises au regard du RGPD ;
- ▶ difficulté d'adhésion des déclarants au regard du caractère intrusif dans la vie privée.

Afin d'éviter ces inconvénients, peuvent être mises en place des déclarations dans lesquelles le déclarant n'indique pas l'origine de son conflit d'intérêts mais simplement son existence. Exemple : au lieu d'indiquer « mon conjoint est gérant de la société XXX », on indique « je suis en conflit d'intérêts vis-à-vis de la société XXX ». De plus, ces déclarations peuvent être circonscrites aux intérêts ayant un impact sur l'activité de l'agent, notamment lorsque celles-ci sont connues précisément (cas d'un prescripteur technique sur un domaine spécifique d'achat). À cet effet, la nomenclature achat utilisée par l'administration (NAE, codes CPV, nomenclature propre) peut s'avérer pertinente pour définir le cadre l'activité de l'agent.

2. La déclaration d'absence de conflit d'intérêts : par le biais de laquelle le déclarant atteste de l'absence de conflit d'intérêts dans le cadre de la réalisation de ses missions et s'engage à informer sa hiérarchie dans le cas de conflits d'intérêts présent ou à venir.

Avantages de la déclaration d'absence de conflits d'intérêts :

- ▶ facilité de mise en œuvre ;
- ▶ déclaration pouvant se circonscrire à chaque projet de marché ;
- ▶ mesures de déports opérationnelles.

Inconvénients de la déclaration de l'absence de conflit d'intérêts :

- ▶ charge administrative : déclaration à remplir régulièrement (à chaque projet d'achats).

3. La déclaration de conflit d'intérêts : elle est une déclaration à l'initiative de l'agent en situation de conflits d'intérêts dans le cas de l'apparition de celui-ci. Il est conseillé à l'administration de mettre en place un formulaire dédié afin de formaliser ces déclarations.

Avantages de la déclaration de conflit d'intérêts :

- ▶ déclaration venant utilement compléter les outils précédents ;
- ▶ responsabilise l'agent ;
- ▶ permet la mise en œuvre de mesures de déports opérationnelles.

Inconvénients de la déclaration de l'absence de conflit d'intérêts :

- ▶ faiblesse de l'outil si aucun autre type de déclaration n'est prévu ;
- ▶ outil ne reposant que sur les bons réflexes des agents.

En cas de doute, le supérieur hiérarchique ou le référent déontologue peuvent aider tout acteur de la chaîne achats à déterminer s'il se trouve dans une situation de conflit d'intérêts.

Au-delà de ces outils déclaratifs, il appartient aux services de mettre en place une sensibilisation régulière, par l'intermédiaire des managers de proximité ou du référent déontologue.

Comment réagir en cas de conflit d'intérêts ?

Si une procédure spécifique à la prévention des conflits d'intérêts existe, l'agent est tenu de la respecter.

En l'absence de procédure spécifique prévue par l'administration, il est recommandé à l'agent public de signaler tout conflit d'intérêts à sa hiérarchie et de formaliser une demande de déport quant à sa participation au dossier ou à la procédure concernée.

Le déport est l'acte par lequel un agent ou un élu s'abstient ou cesse d'intervenir dans une situation dans laquelle il estime se trouver en situation de conflit d'intérêts. Il peut être formalisé dans un arrêté/une décision de déport pris par le représentant légal de l'entité publique.

Comment réagir en cas de conflit d'intérêts ?

Article L. 122-1 du code général de la fonction publique

- ☐ Lorsque l'agent est dans une situation de subordination hiérarchique : information du supérieur direct pour la mise en place d'un déport.
- ☐ En cas de délégation de signature, s'abstenir d'en faire usage.
- ☐ En cas d'appartenance à une instance collégiale, s'abstenir d'y siéger ou de délibérer même si l'instance n'émet qu'un simple avis et quand bien même la décision débattue ferait l'unanimité.
- ☐ Lorsqu'il s'agit d'une compétence dévolue en propre à l'agent, il devra la déléguer et s'abstenir de donner des instructions à son délégataire.

Dans le cas d'une impossibilité de remédier par tout moyen à une situation de conflit d'intérêts, l'article L. 2141-10 du code de la commande publique prévoit la possibilité d'exclure toute personne qui, par sa candidature crée ladite situation.

3 Être vigilant en cas de changement ou de cumul d'activité

Le changement d'activité

Un fonctionnaire ou agent contractuel qui cesse temporairement ou définitivement ses fonctions et qui souhaite exercer une activité privée doit en informer, par écrit, son autorité hiérarchique, trois mois avant le début de cette activité¹⁹.

Des mesures spécifiques existent également pour les agents exerçant des fonctions supérieures, tant en cas de départ vers le secteur privé²⁰ (demande soumise à avis préalable à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique) qu'en cas de nomination ou de réintégration dans l'administration²¹ (saisine du référent déontologue, voire de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique en cas de doute sérieux). Ces mesures doivent permettre d'éviter les conflits d'intérêts qui pourraient naître de ces mobilités entre le secteur public et le secteur privé. Lorsqu'il ne peut être remédié à une situation de conflit d'intérêts, l'administration peut refuser la mobilité ou, à tout le moins, émettre des réserves visant à circonscrire l'activité de l'agent dans son futur emploi.

Exemple de situation à risque

Un agent public rejoignant une entreprise du secteur privé qui se trouverait en situation de soumissionner à des marchés publics lancés par son ancien employeur.

Le cumul d'activités

Au-delà des principes posés par les dispositions du CGFP²², la question du cumul d'activités doit être envisagée au regard des risques d'atteintes à la probité et de conflits d'intérêts.

La fonction achat, étant en interaction étroite avec le secteur privé, suppose la mise en place de mesures de vigilances adaptées.

Les acteurs de l'achat public peuvent ainsi être sollicités pour dispenser, à titre accessoire, des formations pour le compte d'organismes de formation privés intervenant dans le cadre de marchés de formation passés par l'administration. Il n'est pas rare que ce type d'activité accessoire prenne la forme de contrats de sous-traitance plutôt que des contrats de travail, conclus entre l'organisme de formation et le formateur ayant le statut d'auto-entrepreneur. Pour ce type de situation, il est recommandé que les demandes de cumuls d'activités soient traitées par session de formation afin de disposer d'une vision fine des risques de conflits d'intérêts propres à chaque formation.

Exemple de situation à risque

Un agent public créant une auto-entreprise dans un domaine concurrentiel et qui serait susceptible de répondre à des marchés publics lancés par l'employeur de l'agent public (ex : juriste marchés publics également formateur en marchés publics).

19 Articles L. 124-4 et R. 124-28 du Code général de la fonction publique.

20 Article L. 124-5 du Code général de la fonction publique.

21 Article L. 124-7 du Code général de la fonction publique.

22 Articles L. 121-3, L. 123-1 à L. 123-10 et R. 123-1 à 123-16 du Code général de la fonction publique.

SECTION 2

LE CODE DE CONDUITE

Le code de conduite constitue un outil mis à disposition de l'ensemble des agents. Il **recense et illustre les comportements attendus en matière de prévention et de détection des faits de corruption**.

Il rappelle les règles déontologiques et les règles internes applicables en matière d'atteinte à la probité. Sur la base de la cartographie des risques de corruption, il aborde le cycle des achats en identifiant les bonnes pratiques organisationnelles et les bons réflexes individuels pour faire face aux situations à risque. Il définit et illustre les différents types d'attitudes à proscrire. Il rappelle les sanctions disciplinaires et pénales susceptibles d'être encourues en cas de manquement aux règles du code de conduite ou d'atteinte à la probité.

1 Le contenu

Le code de conduite **doit être précis et adapté aux risques identifiés dans le cadre de la cartographie des risques**. Il s'agit d'appliquer les principes déontologiques dans la pratique quotidienne et de fixer les règles de comportement face aux situations concrètes rencontrées par les acteurs publics.

Un code de conduite au sens des recommandations de l'AFA contient :

- ▶ un propos introductif signé par l'instance dirigeante à l'instar de la charte de déontologie du ministère des armées, de celle du ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire ou encore de celle de l'Établissement français du sang ;
- ▶ un rappel et des précisions sur la mise en œuvre des obligations déontologiques au sein de l'entité (principes et règles applicables, désignation d'un déontologue, prévention des conflits d'intérêts, encadrement des mobilités public/privé, de l'exercice des activités accessoires) assortis de cas concrets ;
- ▶ des précisions sur ce que les agents peuvent accepter ou non en matière de cadeaux et d'invitations ;
- ▶ une présentation des dispositifs de signalement existants ;
- ▶ un rappel des sanctions encourues en cas de non-respect du code.

En plus du code de conduite, une charte de déontologie spécifique à la fonction achat peut être appliquée à l'instar des chartes élaborées par certains ministères afin de compléter et de cibler les exemples au cycle de l'achat.

Exemples de bonnes pratiques observées dans les chartes de déontologie achats des ministères

La remise de la charte en mains propres contre signature de l'agent

ATTESTATION DE REMISE DE LA CHARTE DE DÉONTOLOGIE DE L'ACHAT PUBLIC

Je soussigné(e) (Nom et Prénom) _____
agissant en qualité de _____
dans le service _____
du ministère de la Justice

Certifie avoir* (cocher la case correspondant à votre situation)

* Si l'agent ayant reçu la charte refuse de signer cet accusé de réception, l'agent qui lui a remis la charte peut attester de cette réception pour garantir ainsi la bonne diffusion de la charte.

L'obligation de se conformer aux prescriptions ci-dessus, strictement conformes à la loi, incombe tout autant aux agents n'ayant pas souhaité signer le présent accusé de réception. Cette attestation remplie est à renvoyer au DMA.

☐ Reçu ce jour la charte de déontologie de l'achat public du ministère de la Justice et comprendre que le non-respect de la présente charte peut conduire à des poursuites ou sanctions telles qu'énoncées dans le présent document.

☐ Remis ce jour la charte de déontologie de l'achat public du ministère à (Nom et Prénom) _____
du service _____
qui a refusé de signer la présente attestation de remise.

Fais le ____ / ____ / ____ à _____

Signature

Source : charte de déontologie de l'achat public du ministère de la Justice.

Une explication claire de la politique cadeaux et invitations

L'agent ne doit ni accepter ni solliciter de cadeaux, faveurs, invitations, repas ou tout autre avantage lui étant destinés, qui peuvent influencer sur l'impartialité avec laquelle il exerce ses fonctions ou qui peuvent constituer une récompense en rapport avec ses fonctions. Il ne peut être placé en situation de dépendance vis-à-vis d'un fournisseur. De même il ne communiquera pas son adresse personnelle.

Il s'agit d'une interdiction par principe, car le refus ne peut être systématique. Il rendrait totalement impersonnelles les relations avec les fournisseurs et serait en contradiction avec les règles d'usage ou la réalité des relations commerciales. Des exceptions peuvent donc être tolérées. Il en est ainsi des cadeaux mineurs et des marques d'hospitalité conventionnelles (invitations modestes, calendriers, objets de faible valeur, matériel de publicité). Il convient de vérifier la simultanéité des points suivants pour accepter tout cadeau :

- il doit être mineur
- de faible montant
- non répétitif
- sans influence sur l'agent
- déconnecté d'une procédure d'appel public à la concurrence

Quelle que soit la nature du cadeau, l'agent est tenu d'en informer le DAJCP afin d'éviter toute suspicion. En cas de doute sur ce qu'il est possible ou non d'accepter ou sur les démarches à suivre, l'agent demandera l'avis du DAJCP.

Acceptables en toute transparence

- Cadeaux promotionnels d'une valeur symbolique de 35 € maximum. Exemples : stylos, agendas, calendriers, tee-shirts, ...
- Invitations à des événements commerciaux ouverts à l'ensemble de la clientèle. Exemples : salons, inaugurations, ...

Non acceptables

- Invitations personnelles à des événements récréatifs. Exemple : spectacle.
- Voyages
- Ristournes personnelles ou familiales.

Source : Charte de déontologie des achats publics de la Bibliothèque nationale de France

Donner des exemples de mauvaises et de bonnes pratiques

Les bonnes pratiques	Les pratiques prohibées
Définition du besoin en amont : Le besoin est déterminé avant toute consultation des entreprises, sous la responsabilité du prescripteur.	Définition du besoin par les entreprises : Le prescripteur doit définir son besoin de manière autonome, sans laisser un prestataire influencer la rédaction du cahier des charges. Une entreprise ne peut pas co-rédiger les documents de consultation sous peine de rupture d'égalité entre candidats.
Formulation précise, objective et non discriminatoire : Le besoin est défini en termes de performance à atteindre et non par des références à des marques ou fournisseurs spécifiques, en acceptant les équivalences techniques.	Flou ou imprécision dans la définition du besoin, ou définition orientée de celui-ci : Un besoin mal défini empêche les entreprises de proposer des offres comparables et peut entraîner des écarts de prix injustifiés. L'absence de clarté dans le cahier des charges peut générer des travaux supplémentaires imprévus et remettre en cause les conditions de la mise en concurrence initiale. Une définition orientée du besoin peut limiter la concurrence et engendrer des contentieux.
Détermination de l'étendue réelle du besoin : Initier les demandes d'achats après avoir collecté et regroupé l'ensemble des besoins exprimés et identifié les groupes de marchandises correspondants.	« Saucissonnage » des achats : Fractionner artificiellement un marché pour éviter une mise en concurrence ou contourner un seuil de procédure est une infraction.
Sourcing encadré : La rencontre avec les entreprises susceptibles de répondre au besoin est prohibée sauf dans le cadre d'un sourcing formalisé. Dans ce cas : • L'acheteur organise des réunions dans les locaux de l'université, en collégialité. • Plusieurs entreprises doivent être consultées pour garantir l'équilibre de l'information. • Un compte rendu doit être rédigé et conservé	Sourcing biaisé : Contacter une seule entreprise ou orienter le besoin en faveur d'un fournisseur est interdit. Ne pas formaliser le sourcing peut exposer à un risque de contestation ou de favoritisme.
Évaluation financière rigoureuse : Avant toute mise en concurrence, une estimation budgétaire la plus précise possible doit être réalisée pour déterminer la procédure adaptée.	Absence d'analyse financière préalable : Démarrer une consultation sans évaluation des coûts peut aboutir à un choix de procédure non conforme aux règles du code de la commande publique.

Source : code de conduite de l'acheteur de l'Université de Lorraine

Exposer des pistes de vigilance



CE QUI DOIT ALERTER

- Niveau élevé de **procédures d'achats faites en urgence** en proportion totale des procédures d'achats, reflétant les lacunes de la programmation et l'insuffisance des procédures d'arbitrage en amont.
- Nombre élevé d'**achats sans supports contractuels**.
- Niveau élevé de **factures préalables à l'existence d'un engagement** juridique.

Peuvent aussi être des alertes :

- Nombre élevé de **consultations déclarées sans suite**, ce qui pourrait révéler une mauvaise définition initiale du besoin.
- Augmentation du nombre de **contentieux** en lien avec la mauvaise définition du besoin.
- Multiplification du nombre d'**avenants** aux fins d'ajouter des prestations aux marchés publics initiaux.
- Diminution subite du **nombre de commandes** afin d'éviter le franchissement des seuils de procédure, ce qui indiquerait une mauvaise définition d'un besoin et/ou de son évaluation financière.



Source : code de conduite en matière d'achat public du ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires.

L'utilisation des réseaux sociaux

L'UTILISATION DES RESEAUX SOCIAUX :



Lorsque vous vous exprimez en votre nom propre sur les réseaux sociaux, en mentionnant votre profession ou votre rattachement au ministère de l'Intérieur, vous représentez, pour ceux qui vous lisent ou vous écoutent, le ministère de l'Intérieur.

Vous êtes donc garant de son image. Vous devez respecter le devoir de réserve et la règle de discrétion.

Le devoir de réserve oblige l'agent à **adopter une certaine retenue dans l'extériorisation de ses opinions pour ne pas porter atteinte au service**. Il s'impose à tout agent public, même en dehors du service.

La règle de discrétion impose aux fonctionnaires de s'abstenir de communiquer à des tiers, fonctionnaires ou non, des renseignements

acquis grâce à leurs fonctions, ou des pièces et documents de service.

L'utilisation d'un pseudonyme et l'absence de référence à votre cadre professionnel, même si elle limite davantage les effets de la prise de parole en comparaison avec votre réelle identité, **ne vous exonère pas de respecter le cadre légal dans la rédaction de vos contenus sur les réseaux sociaux** (interdiction de proférer des propos racistes, antisémites, d'incitation à la haine, pédopornographie...), à l'instar de tout citoyen. **L'obligation de loyauté incombe à tout agent public vis-à-vis de ses supérieurs et des institutions**. Elle est d'autant plus exigeante que le niveau de responsabilité est élevé et associe étroitement les fonctionnaires aux tâches et responsabilités gouvernementales.

Pour aller plus loin:

La DRH met à la disposition des agents un guide sur le bon usage des réseaux sociaux, disponible en cliquant sur l'intranet du ministère de l'intérieur :

<http://ressources-humaines.interieur.ader.gouv.fr/index.php/gestion-des-personnels/deontologie>.



Source : charte de déontologie pour les achats du ministère de l'Intérieur

Gestion des pressions

Résister aux pressions

Tout acteur du processus achat (acheteur ou technicien) est susceptible d'être soumis à la pression d'intérêts privés tels des groupes de pression ainsi qu'à des pressions politiques, syndicales ou partisans. Les pressions exercées peuvent être ici directes ou indirectes et parfois particulièrement fourbes, par exemple en cas d'actions de dénigrement.

Afin d'atteindre les objectifs d'impartialité et de défense des intérêts de l'Etat, l'encadrement des procédures d'achat public complété par des procédures locales permet de résister à ces diverses pressions en mettant en avant l'obligation de respecter en toutes circonstances les principes constitutionnels de la commande publique et veiller à l'impartialité des décisions. Les entités d'achats doivent également organiser les procédures d'achat de telle sorte que la validation des étapes clés soit toujours collective, et recourir systématiquement à des procédures écrites et parfaitement traçables. Le risque pénal peut être au besoin utilement rappelé à l'auteur de pressions.

Chaque acteur de l'achat doit rendre compte de manière formelle à sa hiérarchie des pressions subies.

Quelle attitude adopter en cas de connaissance de faits anormaux ?

Tout acteur de l'achat doit rendre compte de tout fait anormal et doit agir à cette occasion avec discernement pour ne pas relayer une action de dénigrement et ne pas se substituer à sa hiérarchie qui dispose du pouvoir disciplinaire.

En cas de doute ou d'interrogation, chaque agent est invité à prendre conseil auprès de son responsable hiérarchique, du référent déontologue identifié, ou à défaut saisir le conseil juridique de proximité ou la direction des affaires juridiques du ministère.

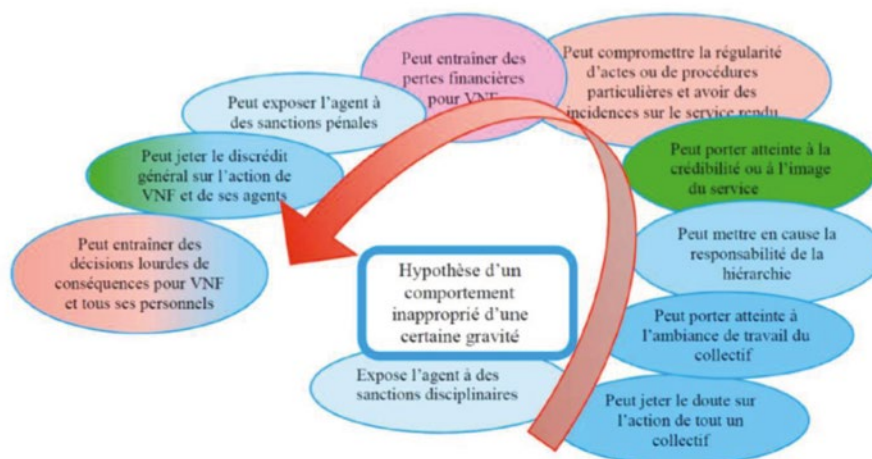
Source : charte de déontologie de l'achat public du ministère des Armées.

Exposer des facteurs de risques liés aux fonctions

Parmi les éléments qui caractérisent l'activité de l'établissement, certains sont de nature à **favoriser l'exposition aux risques de dérives déontologiques**, comme :

- L'exercice largement délégué des fonctions de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre de travaux importants en volume et en nombre de chantiers dispersés
- La délivrance d'un grand nombre d'autorisations ou d'actes créateurs de droits réels (occupations domaniales, autorisations de circulation sur des chemins de halage, subventions, etc...)
- La dispersion géographique, l'isolement et l'autonomie de nombreux personnels opérationnels

Et on peut illustrer par un schéma l'intérêt pour tous d'éviter ces dérives :



Source : charte de déontologie de Voies navigables de France

2 Communiquer et former les acteurs concernés

Après son adoption ou sa mise à jour, le code de conduite doit être **largement diffusé** (les modes de diffusion visés ne sont pas exhaustifs) :

Modes de diffusion interne possibles

- ☐ Transmission officielle à l'ensemble des agents (ex : courriel...).
- ☐ Mise en ligne sur l'intranet.
- ☐ Publication dans le journal interne.
- ☐ Information dans le cadre d'une session d'information, de formation, de prise de poste...
- ☐ Message vidéo de la gouvernance exposant les enjeux du code de conduite.

Modes de diffusion externe possibles

- ☐ Mise en ligne sur le site internet institutionnel²³.
- ☐ Diffusion aux partenaires extérieurs (opérateurs économiques, usagers...) dans le cadre d'événements organisés par l'entité.
- ☐ Communiqué de presse.

L'AFA recommande que l'ensemble des collaborateurs, des dirigeants et membres des instances décisionnelles soient sensibilisés au code de conduite. Quant aux **personnes les plus exposées aux risques de corruption, telles qu'identifiées dans la cartographie des risques, il est recommandé qu'elles bénéficient d'une formation qui détaille le contenu du code** (cf. fiche formation).

3 Mettre en œuvre le code de conduite

La mise en application du code de conduite peut être suivie sur la base **d'indicateurs spécifiques relatifs à son appropriation**.

Exemples d'indicateurs

- Suivi de la diffusion du code de conduite, des actions de communication et des formations associées (formations initiales ou liées à l'actualisation du code).
- Utilisation des outils comme le dispositif d'alerte interne (connaissance du dispositif de signalement, efficacité du suivi et des remontées liées aux alertes internes), le référent déontologue.
- Suivi des remontées de conflits d'intérêts annuellement.
- Suivi de l'application des sanctions prononcées en cas de manquements.

L'analyse des indicateurs associée aux procédures de contrôle et d'évaluation internes pourront déboucher le cas échéant sur l'élaboration de plans d'action (formations, amélioration des outils de communication, mise à jour du code de conduite...).

²³ Pour ce type de diffusion et en fonction des activités de l'entité, il peut être utile de prévoir au moins une traduction en anglais.

4 Mettre à jour le code de conduite

Le code de conduite est évolutif. Il est mis à jour suite aux modifications significatives de la cartographie des risques (réorganisation des services, attribution d'une nouvelle compétence à la personne publique...), au contrôle exercé par une autorité administrative ou à la suite de l'évaluation régulière qui est faite de ce document.

La mise à jour du code de conduite doit être documentée, tracée et centralisée.

Les procédures susceptibles d'être régulièrement modifiées et mises à jour peuvent être prévues dans des annexes détaillées.

Enfin, la date de la modification doit apparaître sur le document.

À RETENIR

Les acteurs du cycle de l'achat public peuvent être soumis à des obligations déontologiques qui permettent de prévenir la commission d'atteinte à la probité. La bonne mise en œuvre de ces obligations est nécessaire afin de maîtriser ce risque. Ces obligations sont notamment rappelées dans un code de conduite.

Le code de conduite est un document rappelant à l'ensemble des parties prenantes de la chaîne achats les situations concrètes de risques d'atteintes à la probité et les moyens de les prévenir. Outre un rappel des obligations déontologiques et de leur mise en œuvre pratique, il aborde également les modalités de gestion des principaux risques identifiés grâce à la cartographie des risques. Il définit la politique de l'entité en matière de gestion de cadeaux, invitations, présence sur les réseaux sociaux et autres comportements potentiellement à risque.

Il rappelle les modalités de signalement ainsi que les sanctions disciplinaires et pénales susceptibles d'être encourues en cas de manquement aux règles du code de conduite ou d'atteinte à la probité.

LE CADRE JURIDIQUE

Sur les obligations déontologiques

- ▶ Loi n° 2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires.
- ▶ Article 1^{er} de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique.
- ▶ Articles L. 121-1, L. 121-2, L. 121-4, L. 121-1 du Code général de la fonction publique.

Sur le conflit d'intérêts (hors secteurs d'activités particuliers)

- ▶ **Définition du conflit d'intérêts :** article L. 121-5 du Code général de la fonction publique.

- ▶ **Obligation de déport** : article 2 de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique ; article L. 122-1 du Code général de la fonction publique.
- ▶ **Déclaration d'intérêts** : loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique (déclarations d'intérêts transmises à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique – HATVP) ; article L. 122-2 à L. 122-9 et R. 122-1 à R. 122-17 du Code général de la fonction publique.
- ▶ **Déclaration de situation patrimoniale** : loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique ; articles L. 122-10 à L. 122-18 et R. 122-18 à R. 122-28 du Code général de la fonction publique.

Sur le cumul d'activités

- ▶ Articles L. 123-1 à L. 120-10 du code général de la fonction publique et R. 123-1 à R. 123-19 du Code général de la fonction publique.

Référent déontologue

- ▶ Articles L. 124-2 et R. 124-2 à R. 124-12 du Code général de la fonction publique.

FICHE 5 ► L'évaluation des tiers

DE QUOI PARLE-T-ON ?

En matière de marchés publics, les tiers évalués sont notamment **les opérateurs économiques candidats, soumissionnaires, les titulaires de marchés publics et les sous-traitants**.

L'évaluation de l'intégrité des tiers se traduit par la mise en œuvre de diligences consistant à apprécier le risque spécifique induit par la relation entretenue ou qu'il est envisagé d'entretenir avec un tiers donné. Cette évaluation doit permettre de **décider la mise en œuvre de mesures de vigilance renforcée lorsque son profil amène à penser qu'un risque d'atteinte à la probité existe, ou d'y mettre fin**²⁴.

Dans le cadre de la fonction achat, l'évaluation des tiers porte également sur la vérification de l'existence de motifs d'exclusion de la procédure de passation prévus par le code de la commande publique.

PLAN DE LA FICHE

1. Motifs d'exclusion prévus par le code de la commande publique
2. L'évaluation de l'intégrité des tiers

SECTION 1

MOTIFS D'EXCLUSION PRÉVUS PAR LE CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

1 Les exclusions de plein droit liées aux atteintes à la probité

Les exclusions de plein droit²⁵ font suite à la commission d'infractions constatées par une autorité ou une entité extérieure (juge pénal, tribunal de commerce, services de l'inspection du travail, administrations chargées du recouvrement des impôts, des cotisations et des contributions sociales...). Si leur champ d'application est plus large que les seules atteintes à la probité, la fiche n'évoquera que ces dernières eu égard à l'objet du présent guide.

Les exclusions de plein droit suite à une condamnation définitive pour les faits d'atteinte à la probité

- Concussion (art. 432-10 du Code pénal)
- Corruption passive et trafic d'influence commis par des personnes exerçant une fonction publique (art. 432-11 du Code pénal)
- Prise illégale d'intérêts (art. 432-12 du Code pénal)
- Corruption active et trafic d'influence commis par les particuliers (art. 433-1 et 433-2 du Code pénal)

²⁴ Cf. points 467 à 504 des recommandations de l'AFA.

²⁵ Articles L. 2141-1 à L. 2141-5 et L. 2341-1 à L. 2341-3 (pour les marchés de défense ou de sécurité) du Code de la commande publique.

- Atteintes à l'administration publique ou à l'action de la justice, par corruption ou trafic d'influence actif ou par influence supposée sur ces autorités (art. 435-3, 435-4, 435-9 et 435-10 du Code pénal)
- Corruption passive et active des personnes n'exerçant pas une fonction publique, y compris la corruption auprès d'un acteur d'une manifestation sportive donnant lieu à des paris sportifs, afin que ce dernier modifie, par un acte ou une abstention, le déroulement normal et équitable de cette manifestation (art. 445-1 à 445-2-1 du Code pénal).

La vérification de l'existence de motifs d'exclusion lors de la procédure de passation concerne **le seul candidat auquel il est envisagé d'attribuer le marché public, ses cotraitants et/ou sous-traitants éventuels**. Néanmoins, dans l'hypothèse d'une limitation du nombre de candidats admis à participer à la suite de la procédure, ce contrôle n'intervient qu'**auprès des candidats (cotraitants et sous-traitants le cas échéant) admis à poursuivre la procédure**²⁶.

Au stade de l'exécution du marché public, le contrôle des motifs d'exclusion concerne les **titulaires (ou co-titulaires en cas de groupement d'opérateurs économiques)** de marchés publics et leur(s) **sous-traitant(s)**.

En l'espèce, dans le cadre des exclusions de plein droit, la personne publique n'a **pas de pouvoir d'appréciation** et ne fait que constater la présence de motifs d'exclusions sur la base d'éléments fournis par l'opérateur économique et l'absence ou l'insuffisance de mesures d'auto-apurement lorsque celles-ci sont possibles. **À ce titre, la loi n° 2023-171 du 9 mars 2023 a modifié le code de la commande publique par l'ajout de dispositions portant sur les exceptions aux exclusions de plein droit. Ainsi les exclusions ne sont pas applicables en cas d'obtention d'un sursis, d'un ajournement du prononcé de la peine en application ou d'un relèvement de peine**²⁷. Par ailleurs, tout opérateur se trouvant dans l'un des cas d'exclusion de plein droit peut fournir des preuves de son « auto-apurement » qu'il appartient à l'acheteur d'évaluer pour l'exclure ou non de la procédure de passation du marché²⁸.

Ainsi, **une déclaration sur l'honneur transmise par le tiers est acceptée comme preuve suffisante attestant qu'il ne se trouve pas sous le coup d'une exclusion liée aux atteintes à la probité**²⁹.

Le **DUME**³⁰ ou les **formulaires DC 1 (lettre de candidature), DC 4 (déclaration de sous-traitance) et ATTRI 2**³¹ (acte spécial de sous-traitance) peuvent être utilisés à cet effet.

26 En ce qui concerne les marchés publics de défense ou de sécurité, se reporter aux dispositions de l'article R. 2344-2 du code de la commande publique.

27 Article L. 2141-1 du Code de la commande publique.

28 Article L. 2141-6-1 du Code de la commande publique.

29 Articles R. 2143-6 et R. 2343-8 (pour les marchés de défense ou de sécurité) du Code de la commande publique. À noter que contrairement aux marchés publics classiques, l'extrait de casier judiciaire demeure un moyen de preuve suffisant pour les marchés de défense et de sécurité (article R. 2343-8 précité).

30 Document Unique de Marché Européen : Partie III du formulaire issu du règlement d'exécution (UE) 2016/7 de la Commission du 5 janvier 2016.

31 Les formulaires DC1, DC4 et ATTRI 2 sont téléchargeables sur le site de la DAJ : <https://www.economie.gouv.fr/daj/formulaires-declaration-du-candidat>

Le saviez-vous ?

S'il n'est jamais possible de demander aux candidats un extrait de leur casier judiciaire (B2), certains acheteurs publics peuvent eux-mêmes réaliser cette vérification³². Pour ce faire, le ministère de la Justice met à disposition un site internet permettant d'effectuer les demandes :

<https://www.public.cjnb2plus.justice.gouv.fr/>

Toutefois l'accès au site est conditionné par une demande d'habilitation disponible en page d'accueil du site internet.

Cette démarche peut s'avérer particulièrement utile en cas de **doute sérieux sur la sincérité de la déclaration sur l'honneur ou lorsque le marché présente un risque particulièrement grave au regard de la cartographie des risques**.

Attention, la personne publique **ne peut aller au-delà des vérifications prévues par les textes sous peine d'entacher la procédure d'irrégularité** (ex : imposer la production de documents non exigibles en tant que moyen de preuve, vérification de la situation de personnes non concernées par les vérifications).

2 Les exclusions laissées à l'appréciation de l'acheteur

Ces motifs d'exclusion **résultent de faits directement constatés** par la personne publique. Leur mise en œuvre dépend donc tout d'abord des éléments d'appréciation qu'elle détient et notamment du caractère suffisant des preuves dont elle dispose.

L'exclusion de la procédure de passation n'est pas automatique. L'opérateur économique doit avoir été mis en capacité d'établir dans un délai raisonnable et par tout moyen, que son professionnalisme et sa fiabilité ne peuvent plus être remis en cause et, le cas échéant, que sa participation à la procédure de passation du marché public n'est pas susceptible de porter atteinte à l'égalité de traitement des candidats³³.

À l'issue de cette procédure contradictoire et sur la base des éléments apportés, il appartiendra à l'acheteur de vérifier si l'exclusion est justifiée et proportionnée à la gravité des faits.

En matière de prévention des atteintes à la probité, l'acheteur peut utiliser plusieurs motifs d'exclusion comme présenté infra.

32 Pour les personnes physiques, les articles 776 et R. 79 du Code de procédure pénale disposent que les préfets et administrations publiques de l'État ainsi que les collectivités publiques locales, la SNCF et ses filiales SNCF Réseau et SNCF Mobilités, EDF, GDF et la Banque de France peuvent se voir délivrer le bulletin n° 2 du casier judiciaire dans le cadre « *des adjudications de travaux ou de marchés publics* ». Pour les personnes morales, l'article 776-1 du Code de procédure pénale dispose que les préfets, les administrations de l'État et les collectivités locales peuvent se voir délivrer le bulletin n° 2 du casier judiciaire dans le cadre « *des adjudications de travaux ou de marchés publics* ».

33 Articles L. 2141-11 et L. 2341-5 (pour les marchés de défense ou de sécurité) du code de la commande publique.

Tentative d'influencer la décision ou d'obtenir des informations confidentielles (art. L. 2141-8 1° du code de la commande publique)	Viser les personnes qui « ont entrepris d'influer indûment sur le processus décisionnel de l'acheteur ou d'obtenir des informations confidentielles susceptibles de leur donner un avantage indu lors de la procédure de passation du marché, ou ont fourni des informations trompeuses susceptibles d'avoir une influence déterminante sur les décisions d'exclusion, de sélection ou d'attribution ». Responsabilité de l'acheteur public Tracer les relations avec les tiers pour caractériser la tentative d'influence (contacts, sollicitations durant la procédure ou lors de procédures antérieures³⁴, interventions extérieures...). La personne publique ne peut déclencher la procédure contradictoire préalable à l'exclusion du candidat que si elle dispose d'éléments suffisamment précis. Ce type de comportement peut également justifier une transmission au Procureur de la République.
Distorsion de concurrence (art. L. 2141-8 2° du code de la commande publique)	Viser les personnes qui « par leur participation préalable directe ou indirecte à la préparation de la procédure de passation du marché, ont eu accès à des informations susceptibles de créer une distorsion de concurrence par rapport aux autres candidats, lorsqu'il ne peut être remédié à cette situation par d'autres moyens ». Responsabilité de l'acheteur public La participation préalable d'une entreprise ne constitue pas intrinsèquement un motif justifiant l'exclusion de la consultation. Il appartient à l'acheteur d'apprécier, au moyen d'éléments objectifs, si cet opérateur économique dispose, du fait de sa participation préalable à la procédure de passation, d'un avantage concurrentiel sur les autres candidats³⁵. Afin d'éviter de fausser la concurrence, la personne publique doit donc veiller à supprimer toute dissymétrie d'informations entre les opérateurs économiques (ex : communiquer à l'ensemble des candidats les informations dont dispose l'opérateur économique qui a participé à la procédure de passation et qui sont susceptibles de l'avantager ou encore allonger les délais de réception des candidatures ou des offres pour laisser à l'ensemble des candidats un délai suffisant pour prendre connaissance de ces informations).
Entente (art. L. 2141-9 du code de la commande publique)	Des ententes traduisent une volonté des opérateurs économiques d'empêcher, fausser, restreindre le jeu de la concurrence. Responsabilité de l'acheteur public Disposer « d'éléments suffisamment probants ou constituant un faisceau d'indices graves, sérieux et concordants pour en déduire qu'elles ont conclu une entente avec d'autres opérateurs économiques en vue de fausser la concurrence ». En cas de doute, la personne publique peut se rapprocher des services de la direction générale de la concurrence, consommation et répression des fraudes (DGCCRF).
Conflits d'intérêts (art. L. 2141-10 du code de la commande publique)	Viser les personnes qui « par leur candidature, créent une situation de conflit d'intérêts, lorsqu'il ne peut y être remédié par d'autres moyens. Constitue une telle situation toute situation dans laquelle une personne qui participe au déroulement de la procédure de passation du marché ou est susceptible d'en influencer l'issue a, directement ou indirectement, un intérêt financier, économique ou tout autre intérêt personnel qui pourrait compromettre son impartialité ou son indépendance dans le cadre de la procédure de passation du marché³⁶ ». À noter qu'un conflit d'intérêts non traité peut constituer une infraction pénale de prise illégale d'intérêts, ou de favoritisme. Responsabilité de l'acheteur public Une vigilance particulière devra être accordée au contrôle de l'impartialité du processus de décision dans l'hypothèse où il existerait un lien entre un acteur de la chaîne achats ou un prestataire de service agissant au nom de la personne publique (ex : AMO) et une entreprise candidate ou son sous-traitant. L'évaluation des tiers facilite la détection d'éventuels conflits d'intérêts et permet le cas échéant d'y remédier par le déport des acteurs concernés. L'identification des conflits d'intérêts potentiels en amont de la passation des marchés publics permet en principe d'éviter l'exclusion d'un candidat pour ces motifs.

34 Sur les procédures de passation antérieures : CE, 24 juin 2019, Département des Bouches-du-Rhône, n° 428866.

35 CJCE, 3 mars 2005, Fabricom SA, aff. C-21/03 et C-34/03.

36 Sur les conséquences d'une situation de conflit d'intérêts sur les marchés publics, voir notamment : CJUE 12 mars 2015, Evigilo Ltd, C-538/13 (§ 42 et s.) ; CE 14 octobre 2015, Société Applicam, n° 390968 ; CE 24 juin 2011, Ministre de l'écologie et Société Autostrade, n° 347720 ; CE 12 septembre 2018, Société Otus, n° 420454.

SECTION 2

L'ÉVALUATION DE L'INTÉGRITÉ DES TIERS

1 La démarche d'évaluation de l'intégrité des tiers

L'évaluation de l'intégrité des tiers telle que recommandée par l'AFA ne porte pas sur l'ensemble des tiers mais uniquement sur les groupes de tiers présentant le niveau de risque le plus élevé.

Elle repose sur des critères objectifs, par exemple la taille de l'opérateur économique, l'enjeu associé au marché, le degré de concurrence du secteur, l'importance du risque réputationnel pour la personne publique. Ces indices peuvent être croisés pour élaborer la stratégie d'évaluation, qui peut également intégrer un choix de tiers évalués aléatoirement (par sondage par exemple).

Une fois la stratégie définie, l'évaluation peut porter sur les informations suivantes :

LE SECTEUR ÉCONOMIQUE	LE MARCHÉ PUBLIC	L'OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE
• Degré de concentration du secteur économique • Sensibilité du secteur concerné ...	• Objet du marché • Montants financiers en jeu • Modifications du marché en cours d'exécution • Pénalités ou sanctions infligées en cours d'exécution ...	• Identité du ou des cocontractants, du ou des sous-traitants • Structure juridique, personnes habilitées à engager la société • Modalités et flux de paiement (domiciliation bancaire) • Évaluation en cours de marché des réelles capacités techniques, professionnelles, économiques et financières • Existence d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption • Comportements, coopération notamment au regard de relations contractuelles antérieures ...

Il est possible de tenir compte de facteurs objectifs (ex : prise en compte de sanctions infligées et dans un délai que l'acheteur juge raisonnable...) ou qualitatifs (ex : degré de coopération, existence d'un dispositif anticorruption chez l'opérateur économique...).

La démarche d'évaluation associe les services opérationnels et les services supports, notamment le service de la commande publique s'il existe. En tout état de cause, l'évaluation des tiers doit demeurer **compatible avec les objectifs de bonne gestion des consultations, de bonne exécution des prestations**, ainsi qu'avec la réglementation sur la protection des données personnelles.

Enfin, les moyens déployés pour mettre en œuvre l'évaluation des tiers doivent également **être proportionnés aux risques identifiés** (durée consacrée, moyens techniques déployés) et aux moyens dont dispose la personne publique.

Ce que révèlent les décisions de justice

L'analyse des 504 décisions de justice de première instance rendue en 2021 et 2022 met en évidence que le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques (dont juridiques et comptables, de conseil en gestion, d'architecture et d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques, de R&D scientifique, de publicité et d'études de marchés) ainsi que le secteur de la construction, figure parmi les secteurs les plus exposés. Ils représentent respectivement 15 % (78 cas) et 14,5 % (73 cas) des affaires d'atteintes à la probité impliquant le secteur privé.

Plus particulièrement, ces décisions soulignent le poids important des collectivités territoriales, et notamment du bloc communal, dans les affaires d'atteintes à la probité en lien avec le secteur de la construction. Les établissements publics sont également fortement concernés, en particulier dans les affaires de favoritisme impliquant des activités spécialisées, scientifiques et techniques.

De façon plus générale, les risques d'atteintes à la probité demeurent les plus élevés dans les secteurs où l'interpénétration public/privé est forte et où la dépendance aux marchés public en termes de chiffre d'affaires des opérateurs économiques est importante.

Plusieurs outils sont mobilisables pour collecter des informations sur un tiers :

CONTENU DU DOSSIER DE CANDIDATURE

- Éléments pouvant être pris en compte par la personne publique : identité de l'opérateur économique, structure juridique, capacités économiques, financières, techniques et professionnelles...
- Documents mobilisables : Formulaires DC1, DC2, DUME...

ÉLABORATION D'UN BILAN « DÉONTOLOGIQUE » D'EXÉCUTION DU MARCHÉ PUBLIC

- En plus du bilan d'exécution, l'élaboration d'un bilan « déontologique » doit être encouragée
- Le bilan peut se fonder sur des retours d'expérience des agents intervenus dans l'exécution du marché, de leurs encadrants, sur l'exploitation du registre des cadeaux, des alertes recensées, du suivi des modifications affectant le contrat, de l'application des pénalités, voire d'une appréciation qualitative de l'attitude déontologique des parties ou encore l'existence d'un dispositif
- de conformité anticorruption

En phase d'exécution, transmission d'un questionnaire au tiers concerné portant sur le contenu de ses dispositifs de prévention et de détection des atteintes à la probité

RECHERCHE EN SOURCE OUVERTE

- Ex : presse, bases de données ouvertes, moteurs de recherche...
- Les éléments recueillis par l'intermédiaire de ces sources doivent toutefois être considérés avec prudence et doivent, dans la mesure du possible, être étayés par des éléments objectifs

Le saviez-vous ?

La personne publique peut également être destinataire de questionnaires d'évaluation émanant d'opérateurs économiques avec lesquels elle est ou non liée par un contrat. En effet, les sociétés atteignant cumulativement les seuils de 100 M€ de chiffre d'affaires et de 500 salariés ont l'obligation de mettre en place un dispositif de conformité anticorruption³⁷ et peuvent à ce titre être amenées à évaluer le risque de corruption résultant du marché auquel elle candidate ou dont elle est titulaire au titre de l'évaluation de l'intégrité de ses tiers, la personne publique étant elle-même considérée dans ce cas comme un tiers. Cette obligation vaut également pour les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) assujettis tant à l'article 3 qu'à l'article 17 de la loi SAPIN 2.

Dans un but **de transparence et afin d'alléger les réponses à ces questionnaires, la personne publique a tout intérêt à rendre disponibles les principales informations concernant sa situation** et notamment celles relatives à ses mécanismes de prévention de la corruption. Ces données peuvent être publiées sur son site internet institutionnel.

Attention, ces mesures ne doivent pas être confondues avec l'obligation de mise à disposition des données essentielles des marchés publics prévue aux articles L. 2196-2 et R. 2196-1 du code de la commande publique.

2 Les conséquences de l'évaluation de l'intégrité des tiers

L'évaluation de l'intégrité des tiers permet à la personne publique **d'adapter sa relation avec les tiers jugés à risque**.

Les résultats des vérifications peuvent notamment permettre, au regard du risque identifié :

► Durant la phase de préparation :

- en fonction du degré de risque identifié sur le secteur économique, renforcer la collégialité du *sourcing* ;
- renforcer la collégialité de la rédaction du cahier des charges et ses étapes de validation ;
- mettre en place des mesures adaptées de contrôle interne (relecture croisée des documents, sollicitation d'un acteur neutre, rehaussement du niveau de validation) ;
- renforcer la sensibilisation et la formation des agents chargés de la préparation d'un marché avec un tiers risqué ou sur un secteur identifié dans la cartographie des risques comme sensible.

► Durant la phase de passation :

- renforcer les mesures permettant d'assurer un niveau d'information similaire entre opérateurs économiques, par exemple en diffusant des éléments de bilan du marché antérieur ;
- en cas de procédure avec négociation, renforcer les équipes chargées de la négocia-

³⁷ Articles 17 I et II 4° 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.

tion et assurer une traçabilité accrue des échanges ;

- renforcer la collégialité de l'analyse des offres et de la prise de décision ;
- renforcer la sensibilisation et la formation des agents chargés de la passation d'un marché avec un tiers risqué ou sur un secteur identifié dans la cartographie des risques comme sensible.

► **Durant la phase d'exécution :**

- adapter les modalités de passation des commandes, en ajustant le niveau hiérarchique de validation ;
- adapter la fréquence et la profondeur du contrôle sur la réalité du service fait (contrôles par sondages, périodicité, contrôles inopinés, niveau des contrôles) ;
- renforcer la sensibilisation et de la formation des agents chargés du suivi d'un marché avec un tiers risqué ;
- adapter les modalités d'organisation de la relation (ex : fonctionnement par binômes, rotation des effectifs, contrôle hiérarchique renforcé) ;
- être particulièrement vigilant sur l'application des sanctions contractuelles.

Tout au long de l'exécution du marché, les acteurs de la chaîne achats contribuent à documenter les difficultés qui ont pu être rencontrées.

À RETENIR

L'évaluation des tiers se fonde sur des dispositions du code de la commande publique et de la loi du 9 décembre 2016.

Tous les tiers ne sont pas concernés par l'évaluation.

Seuls les motifs d'exclusion prévus par le code de la commande publique sont susceptibles d'entraîner l'irrecevabilité d'une candidature ou la résiliation d'un contrat.

Le contrôle de l'intégrité des tiers au cours du cycle des achats permet d'adapter la relation avec un tiers évalué comme risqué.

LE CADRE JURIDIQUE

- **Examen des candidatures (modalités de vérification des motifs d'exclusion) :** articles R. 2144-7 et R. 2344-4 (pour les marchés de défense ou de sécurité) du Code de la commande publique.
- **Exclusions de plein droit :** articles L. 2141-1 à L. 2141-6 et L. 2341-1 à L. 2341-3 (pour les marchés de défense ou de sécurité) du Code de la commande publique.
- **Exclusions à l'appréciation de l'acheteur :** articles L. 2141-7 à L. 2141-11 et L. 2341-5 (pour les marchés de défense ou de sécurité) du Code de la commande publique.

FICHE 6 ► Le dispositif de formation aux risques d'atteintes à la probité

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Vecteur de la culture d'intégrité au sein de l'organisation, un dispositif interne de formation efficace et adapté favorise une large diffusion des engagements en matière de lutte contre les atteintes à la probité pris par les instances dirigeantes, leur appropriation par les collaborateurs et la constitution d'un socle de connaissance commun aux personnels exposés.

Une action de formation en matière de probité dans l'achat public consiste à permettre à l'acheteur public formé de comprendre, d'identifier et de savoir réagir aux atteintes à la probité dans l'ensemble du cycle de l'achat.

Une action de sensibilisation permet aux participants d'être mieux informés et réceptifs aux enjeux de la lutte contre les atteintes à la probité dans une optique de prévention³⁸.

PLAN DE LA FICHE

1. Pourquoi former les acteurs du cycle de l'achat public ?
2. Qui former et à quoi ?
3. Le suivi de l'efficacité du dispositif de formation

SECTION 1

POURQUOI FORMER LES ACTEURS DU CYCLE DE L'ACHAT PUBLIC ?

La formation des acteurs de l'achat public aux risques d'atteintes à la probité permet de **construire une culture d'intégrité** au sein de la personne publique en les informant à la fois sur la nécessaire vigilance dont ils devront faire preuve dans le cadre de leurs activités mais également sur les comportements qu'ils devront adopter face aux situations à risques. À terme, elle a pour **effet de limiter les risques d'atteintes à la probité identifiés dans la cartographie des risques**.

Un **plan de formation dédié détermine les différents niveaux de formations à dispenser aux agents concernés** au regard notamment des fonctions exercées, des missions et du niveau et de la fréquence d'exposition aux risques d'atteintes à la probité.

SECTION 2

QUI FORMER ET A QUOI ?

La cartographie des risques permet d'identifier les acteurs les plus exposés qui doivent bénéficier d'actions de formation leur permettant de :

- **s'approprier le dispositif anticorruption** de l'entité
- **prévenir et détecter les faits d'atteinte à la probité** auxquels ils pourraient être eux-mêmes confrontés.

38 Cf. Points 438 à 466 des recommandations de l'AFA.

Les acteurs exposés dans une moindre mesure doivent bénéficier d'actions de sensibilisation.

À titre d'exemple, les contenus suivants peuvent être proposés dans le cadre de formations/sensibilisation.

Formation

- ☐ Sur la connaissance des risques d'atteinte à la probité identifiés dans la cartographie des risques et les mesures de prévention et de détection.
- ☐ Sur les comportements à adopter face aux situations à risques (sollicitations, cadeaux...).
- ☐ Sur les obligations juridiques (anticorruption, droit de la commande publique, droits et obligation des fonctionnaires...).
- ☐ Sur le dispositif de conformité anticorruption.
- ☐ Sur les spécificités du milieu économique des fournisseurs.

Acteurs potentiellement concernés par une formation :

Acheteurs publics, prescripteurs, approvisionneurs et décideurs

Sensibilisation

- ☐ Sur l'engagement des instances dirigeantes et au code de conduite.
- ☐ Sur la connaissance des risques d'atteintes à la probité.
- ☐ Sur les comportements à adopter face aux situations à risques.

Acteurs potentiellement concernés par une action de sensibilisation :

Agents des services supports à l'exécution du marché public (services comptables, financiers...)

À l'instar du code de conduite, les formations s'appuient idéalement sur des **cas pratiques et des scénarios personnalisés par public et adaptés aux risques d'atteintes à la probité identifiés au sein de l'entité.**

À ce titre des agents peuvent être invités à partager leur expérience en la matière, leurs réactions et les conclusions qu'ils en ont tirées, donnant ainsi lieu à des échanges au plus près des contraintes opérationnelles.

La prévention de la corruption dans le cursus de formation certifiante « acheteur » proposé par la DAE et l'Institut de gestion publique et du développement économique (IGPDE)

Dans le cadre de sa stratégie de professionnalisation des acteurs de la fonction achat, la Direction des achats de l'État en partenariat avec l'IGPDE propose un cursus « acheteur » certifiant, à l'attention des acheteurs publics de l'État. Son contenu intègre notamment les dimensions éthique et déontologique associées à l'achat public ainsi que les risques d'atteintes à la probité auquel l'acheteur public peut faire face dans le cadre de ses missions.

Ainsi, le module 1 du cursus (« Maîtriser les fondamentaux de l'achat ») aborde plus spécifiquement la prévention de la corruption : une définition précise ainsi qu'un synoptique des mécanismes d'engrenage y sont proposés : un quizz sur l'attitude à adopter face à des situations ambiguës ou d'exposition à la corruption, y est proposé en fin de séquence.

**La formation « Adopter les bons réflexes en matière de déontologie »
proposée par Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique
sur La plateforme interministérielle de formation mentor.gouv.fr**

Cette formation en ligne, produite par Institut National du Service Public, est accessible à tous les agents des ministères, des administrations partenaires et des écoles de service public.

Elle vise à permettre aux agents d'adopter les bons réflexes en matière de déontologie au travers de cas pratiques et d'éclairages théoriques.

À l'issue de ce module chaque agent doit :

- être en mesure de comprendre qui sont les acteurs et quels sont les outils de la déontologie et dans quels cas y recourir ;
- quelles sont les obligations des agents publics en la matière ;
- connaître les bons réflexes pour prévenir les conflits d'intérêts ;
- être en mesure de se poser les bonnes questions pour résoudre un problème déontologique.

SECTION 3

LE SUIVI DE L'EFFICIENCE DU DISPOSITIF DE FORMATION

Il est recommandé de mettre en place des indicateurs afin d'assurer le suivi du dispositif de formation y compris dans l'hypothèse d'une externalisation des formations.

Exemples d'indicateurs de suivi des actions de formation

- ▶ taux de couverture de la formation au regard du public visé
- ▶ nombre d'heures de formation sur l'anticorruption
- ▶ qualité des formations (retours des participants via sondages, questionnaires...)

À RETENIR

Afin de développer une culture de l'intégrité, une entité publique doit former ses agents les plus exposés – notamment les acheteurs, prescripteurs, approvisionneurs et décideurs – aux risques d'atteintes à la probité.

Certains acteurs du cycle des achats, moins exposés, peuvent bénéficier d'actions de sensibilisation, notamment ceux appartenant aux services supports à l'exécution des marchés (services comptables et financiers).

La formation porte notamment sur l'appropriation du dispositif anticorruption de l'entité mais également sur la prévention et la détection des faits d'atteinte à la probité.

CHAPITRE V

DÉTECTER

FICHE 7 ► Le contrôle interne et l'audit interne

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le contrôle et l'audit interne constituent des mesures de vérification régulière (contrôle interne) ou plus ponctuelles (audit interne) permettant de s'assurer de la robustesse des mesures et procédures permettant la maîtrise du risque d'atteinte à la probité au sein de l'entité.³⁹

PLAN DE LA FICHE

1. Le contrôle interne dans la maîtrise du risque d'atteinte à la probité
2. L'audit interne dans la maîtrise du risque d'atteinte à la probité

SECTION 1

LE CONTRÔLE INTERNE DANS LA MAÎTRISE DU RISQUE D'ATTEINTE A LA PROBITÉ

1 Définition

Au sein des administrations d'État, le contrôle interne est défini comme « *l'ensemble des dispositifs, formalisés et permanents, (...) pour gérer ses risques et définir ses mesures de contrôle* »⁴⁰.

Le contrôle interne comprend usuellement deux niveaux.

Le premier niveau de contrôle interne représente l'ensemble des contrôles menés par les acteurs du processus et intègre les contrôles de supervision réalisés par la hiérarchie. Ces opérations de contrôle visent à s'assurer de la conformité des opérations avec les procédures et les dispositions législatives et réglementaires. Ce premier niveau comprend :

Types de contrôles internes	Modalités
L'autocontrôle	Ce sont des contrôles exercés par un agent sur ses propres tâches et opérations. Ce sont des contrôles contemporains et, dans la mesure du possible exhaustifs. Ce sont des contrôles intégrés aux procédures.
Les contrôles mutuels	Ce sont des contrôles exercés par un agent sur les opérations d'un autre agent, soit via un contrôle croisé, soit via la collégialité des décisions. Ce sont des contrôles contemporains et, dans la mesure du possible exhaustifs. Ce sont des contrôles intégrés aux procédures.

³⁹ Cf. paragraphes 547 à 574 des recommandations de l'AFA.

⁴⁰ Article 1^{er} du décret n° 2022-634 du 22 avril 2022 relatif au contrôle et à l'audit internes de l'État.

Types de contrôles internes	Modalités
Les contrôles automatisés	Ce sont des contrôles embarqués dans les SI liés au processus. Ce sont des contrôles contemporains et exhaustifs. Ce sont des contrôles qui peuvent être bloquants. Ce sont des contrôles intégrés aux procédures.
Les contrôles de supervision	Ce sont des contrôles exercés par tout ou partie de la chaîne hiérarchique. Ce sont des contrôles par sondage ou échantillon ou des vérifications systématiques, notamment pour les actes et procédures les plus sensibles. Ce sont des contrôles qui peuvent être préalables à un visa ou la signature d'un acte du superviseur.

Le second niveau de contrôle interne représente quant à lui les contrôles effectués par des acteurs indépendants du processus opérationnel achat dont le rôle est de s'assurer que les contrôles de premier niveau existent, sont effectivement réalisés et sont efficaces. Selon les moyens de l'administration, les missions du contrôle interne de second niveau peuvent être regroupées au sein d'un service dédié. Les contrôles de second niveau sont réalisés sur tout ou partie du processus, idéalement à partir d'un plan de contrôle interne établi.

Trois facteurs sont à prendre en compte pour un contrôle interne efficace

Une organisation adaptée. À titre d'exemples :

- gestion des délégations de signature et de la cartographie des RPA ;
- installation de commissions d'appels d'offres, même lorsque ce n'est pas obligatoire ;
- mise en place de systèmes d'informations prévoyant des contrôles automatisés, des habilitations circonscrites aux tâches dévolues (principe du moindre privilège) et des workflow de validation ;
- mise en œuvre d'une validation des DCE par un service extérieur tel qu'un service juridique ;
- mise en place d'un pilotage de la fonction achat pour optimiser la programmation des achats et la bonne computation des seuils.

Une documentation exhaustive. À titre d'exemples :

- formalisation des procédures dans un guide achat qui rappelle les responsabilités des différents acteurs et les points de contrôle interne ;
- mise en place de modèles types (grilles de sourcing, grilles d'évaluations, modèles de bilans d'exécution, formulaires de demandes d'achats, clausiers types, trames de rapport de présentation, etc.) ;
- trames de contrôle ;
- veille économique et juridique ;
- formation des agents aux risques d'atteintes à la probité mais aussi au contrôle interne.

Une traçabilité rigoureuse. À titre d'exemples :

- archivage de l'ensemble des documents sur le cycle complet de l'achat public selon une nomenclature prédéfinie ;
- journalisation des données exécutées dans les systèmes d'informations rendant possible l'édition automatique de certains états ;
- élaboration et consignation de comptes rendus (sourcing, négociation, réunion, commissions d'attribution le cas échéant) ;
- bonne tenue des registres de recensement des conflits d'intérêts et des déports éventuels.

Afin que les modalités de contrôle internes soient adaptées et proportionnées, celles-ci doivent être définies en fonction des risques identifiés dans la cartographie des risques d'atteintes à la probité relatifs au cycle de l'achat.

À titre d'exemple, un acheteur qui identifierait un risque particulier sur la gestion des bons de commande d'un accord-cadre ouvert à tout ou partie des services peut mettre en place un dispositif de contrôle interne adéquate.

Organisation : mise en place d'une cellule de centralisation des bons de commande ou d'un « contract manager » ayant pour mission de vérifier que les besoins correspondent à l'objet de l'accord-cadre, de définir le titulaire dans le cas d'un ACBC multi-attributaire, de vérifier la non-atteinte du montant maximal, etc. ; mise en place d'une double vérification du service fait via une certification indépendante.

Documentation : mise en place d'un formulaire de demande d'accès à l'accord cadre à remplir préalablement par le service demandeur intégrant l'ensemble des informations nécessaires (expression du besoin, montant prévisionnel, durée de la mission, service bénéficiaire, le cas échéant le signataire)

Traçabilité : archivage des formulaires de demande, consignation des propositions commerciales et du service fait (bon de livraison signé et attestation de service fait, livrable, recette, etc.)

2 Focus : le contrôle interne comptable dans la maîtrise des risques d'atteintes à la probité

« Le contrôle interne comptable a pour objet la maîtrise des risques afférents à la poursuite des objectifs de qualité des comptes depuis le fait générateur d'une opération jusqu'à son dénouement comptable⁴¹ ». S'agissant de l'État, est contrôlé le « respect des critères de réalité, de justification, de présentation et bonne information, de sincérité, d'exactitude, de totalité, de non-compensation, d'imputation et de rattachement à la bonne période comptable et au bon exercice »⁴².

D'une manière générale, le contrôle interne comptable peut contribuer à réduire certains risques d'atteintes à la probité (notamment le détournement de fonds publics), sans pour autant être suffisant (par exemple pour prévenir les risques de favoritisme ou de prise illégale d'intérêts).

→ **Appliqué au cycle des achats**, un contrôle interne comptable adapté aux risques identifiés doit être mis en œuvre par l'ordonnateur et le comptable public au cours de la phase d'exécution comptable du marché public.

41 Articles 170 et 215 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

42 Article 170 du décret du 7 novembre 2012 précité.

Le contrôle interne comptable, outil de détection des atteintes à la probité		
Illustrations		
La vérification du service fait par le gestionnaire à travers l'examen matériel des prestations rendues ou des biens livrés	FACILITE	la détection d'une facturation de prestations non réalisées ou de biens non livrés = détection de détournements de fonds publics, de faits de corruption
La vérification des pièces justificatives par le comptable public		la détection d'une facturation de prestations ou de biens à un prix plus élevé sans motif = détection de détournements de fonds publics, de faits de corruption
La tenue régulière de l'inventaire physique et comptable		la détection de détournements de biens publics qui serait identifiée comme manquant au cours d'opérations de mise à jour de l'inventaire

SECTION 2

L'AUDIT INTERNE DANS LA MAÎTRISE DU RISQUE D'ATTEINTE A LA PROBITÉ

Définition

Il s'agit d'une « *activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte ses conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure que les dispositifs de contrôle interne d'une organisation sont efficaces*⁴³ ».

L'audit interne intervient a posteriori et périodiquement. Dans les organisations publiques d'une certaine taille, cette fonction est exercée par un service ou une direction de l'audit interne ou des services d'inspection⁴⁴.

L'audit interne a pour mission d'évaluer l'efficacité et l'efficience du contrôle interne mis en œuvre au sein de l'entité publique (administration centrale, déconcentrée, collectivités territoriales ou établissements publics). L'audit interne émet des recommandations de manière indépendante et impartiale sur l'organisation au sein de laquelle elle est constituée⁴⁵.

→ **Appliqué au cycle des achats**⁴⁶, le programme annuel d'audit d'une organisation publique peut prévoir une ou des études ou missions sur les achats.

43 Source : Cadre de référence de l'audit interne de l'État (CRAIE) version 2018.

44 Il convient de noter qu'un audit externe est également possible, par exemple par un cabinet privé spécialisé, par la Cour des comptes ou les Chambres régionales et territoriales des comptes ou encore en cas de contrôle par l'Agence française anticorruption.

45 Par exemple, décret n° 2011-497 du 5 mai 2011 relatif à la maîtrise des risques et à l'audit interne au sein des ministères chargés des affaires sociales.

46 Pour aller plus loin, Comité d'harmonisation de l'audit interne, Guide d'audit de la fonction achat, avril 2014.

Exemples de sujets d'audits relatifs au cycle de l'achat

Les étapes du cycle des achats	• Audit sur la phase de <i>sourcing</i>, d'analyse des offres, négociation...
Les acteurs du cycle des achats	• Audit sur la direction de la commande publique, d'un service achats, d'un service opérationnel/prescripteur • Audit sur l'articulation entre les acteurs du cycle de l'achat • Audit sur la politique de formation des acheteurs
Un point clé du cycle des achats ou des contrats de la commande publique	• Audit sur le recours à la négociation • Audit sur l'application des pénalités • Audit sur les délais de paiement
Un audit sur l'organisation générale de la fonction achats	• Audit sur la maîtrise du risque d'atteinte à la probité, avec une attention portée sur la coordination entre acteurs du cycle de l'achat

Facteurs de réussite pour un audit interne efficace

- Programmation régulière de missions d'audit sur la fonction achats
- Collaboration de tous les acteurs du cycle des achats avec les auditeurs
- Mise en œuvre effective des recommandations formulées à la fin du rapport d'audit
- Orientation du programme d'audit interne en fonction des risques pointés par la cartographie
- Mise à profit les résultats des audits pour actualiser la cartographie des risques

À RETENIR

Le contrôle interne des marchés publics regroupe les dispositifs formalisés et permanents visant à maîtriser les risques d'atteintes à la probité. Ils comprennent notamment l'autocontrôle, les vérifications par un pair, les contrôles par sondage de la hiérarchie de proximité ou encore le contrôle comptable et financier.

L'audit interne est quant à lui exercé par un service autonome, ponctuellement. Il peut porter par exemple sur une étape du cycle des achats, sur certains acteurs ou sur certains points clés du processus achats. L'audit interne, en plus de vérifier la réalité et l'efficacité du contrôle interne, peut permettre l'identification de nouveaux risques et ainsi alimenter la cartographie.

Le contrôle et l'audit internes appliqués à la maîtrise des risques d'atteintes à la probité peuvent utilement se baser sur la cartographie des risques et un plan d'action associé.

LE CADRE JURIDIQUE

- **Contrôle et audit internes dans les administrations d'État** : décret n° 2022-634 du 22 avril 2022 relatif au contrôle et à l'audit internes de l'État.
- **Contrôle interne comptable** : décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

FICHE 8 ► Les dispositifs d'alerte

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une alerte peut être émise à toutes les étapes du cycle des achats, pour signaler un comportement ou une situation potentiellement contraire au code de conduite anti-corruption. Elle peut prendre au moins trois formes.

PLAN DE LA FICHE

1. Le dispositif d'alerte interne
2. Le dispositif d'alerte externe
3. Le signalement au procureur de la République

Le saviez-vous ?

Une circulaire en date du 26 juin 2024⁴⁷ précise le cadre juridique applicable aux lanceurs d'alerte dans la fonction publique, les modalités de recueil des signalements et leur traitement ainsi que les garanties et protections dont bénéficient les agents, à la suite de l'entrée en vigueur de la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte. Elle comporte une annexe qui explicite l'articulation entre ce dispositif et l'obligation de signalement des crimes et délits au procureur de la République en application de l'article 40 alinéa 2 du code de procédure pénale.

SECTION 1

LE DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE

Dans le cadre du dispositif anticorruption, le dispositif d'alerte interne est la **procédure** mise en œuvre par les organisations afin de permettre à leurs agents, de signaler un comportement ou une situation potentiellement contraire au code de conduite anticorruption dont ils seraient témoins. Cette procédure a pour objectif de notamment garantir une confidentialité voire une protection aux agents. En ce sens elle est complémentaire aux remontées par voie hiérarchique qui constituent un canal plus classique de signalement mais qui n'offrent pas de garanties suffisantes dans certaines situations⁴⁸. En cas de suspicion sérieuse, la voie hiérarchique peut elle-même se substituer à l'agent dans une démarche de signalement via un dispositif d'alerte interne ou externe. Le dispositif d'alerte interne doit également être ouvert aux titulaires de marchés en tant que cocontractants de l'administration.

Il s'agit d'un outil permettant de détecter des comportements inappropriés, pouvant conduire à des faits d'atteinte à la probité (corruption, prise illégale d'intérêts, détournement de fonds...).

⁴⁷ Circulaire du 26 juin 2024 relative à la procédure de signalement des alertes émises par les agents publics et aux garanties et protections qui leur sont accordées dans la fonction publique dans le cadre des articles 6 à 15 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 modifiée par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d'alerte.

⁴⁸ Notamment si la voie hiérarchique elle-même est concernée directement par le signalement.

Qui est concerné par l'obligation de se doter d'un dispositif d'alerte interne ?

- ▶ les personnes morales de droit public ou de droit privé > 50 agents
- ▶ les administrations de l'État, Autorités administratives indépendantes et Autorités publiques indépendantes d'au moins cinquante agents ou salariés
- ▶ les collectivités territoriales (dont les communes > 10 000 habitants) et établissements publics locaux en relevant
- ▶ les EPCI à fiscalité propre regroupant au moins une commune > 10 000 habitants.

Le contenu du dispositif d'alerte interne

L'objectif est de signaler les situations contraires au code de conduite et d'orienter l'agent qui s'interrogerait sur le comportement à adopter dans une situation à risque. Le dispositif d'alerte doit préciser les points suivants :

- ▶ la ou les personnes ou le ou les services désignés par l'entité pour recueillir et traiter les signalements au sein de l'organisation.
- ▶ les **dispositions prises pour garantir la confidentialité de l'identité** de l'auteur du signalement, des faits objets du signalement et des personnes visées par le signalement.
- ▶ les **modalités de transmission des informations** ou documents à l'appui du signalement.
- ▶ les dispositions prises pour **informer l'auteur du signalement** de la réception de l'alerte, du délai nécessaire à l'examen de sa recevabilité ou de la clôture de la procédure, le cas échéant.

Quelques conseils pour mettre en place ce dispositif

1. Communiquer sur le dispositif

L'alerte interne est une procédure qui « protège » l'institution car elle donne un cadre sécurisé au signalement de situations sensibles et lui permet de prendre connaissance très en amont des situations problématiques et donc d'y remédier plus facilement. C'est donc un outil efficace à condition qu'il soit accompagné d'une communication large vers toutes les personnes entrant dans le périmètre de l'alerte.

En matière de commande publique, cette communication peut notamment être réalisée via des clauses relatives à la probité dans les documents des marchés.

2. Indiquer ces informations dans le code de conduite

Le code de conduite anticorruption indiquant les comportements attendus des agents qui ont eu connaissance de potentielles atteintes à la probité, il est nécessaire de faire mention du dispositif d'alerte interne et des autres modes de signalement.

3. Former les acteurs

Les acteurs du cycle des achats peuvent jouer un rôle majeur de détection et de prévention des risques, à ce titre, ils doivent être formés à faire remonter toute information relative aux

atteintes à la probité (corruption ou favoritisme par exemple), pouvant mettre à mal la passation d'un marché ou son exécution. Les formations sont le bon moment pour faire connaître ce canal complémentaire à la remontée par voie hiérarchique, le destinataire de l'alerte (le référent fonctionnel, désigné par l'entité) et les règles de confidentialité applicables.

4. Effectuer un bilan annuel des alertes

Réaliser un bilan annuel des alertes portant sur des manquements au code de conduite permet d'enrichir la cartographie des risques et de préciser le cas échéant le contenu du code de conduite. Il est également un moyen de communiquer sur l'existence et l'efficacité du dispositif.

SECTION 2

LE DISPOSITIF D'ALERTE EXTERNE

Le décret n° 2022-1284 du 3 octobre 2022 relatif aux procédures de recueil et de traitement des signalements émis par les lanceurs d'alerte précise que trois autorités externes sont principalement compétentes pour les signalements externes concernant les marchés publics :

- ▶ l'agence française anticorruption pour les atteintes à la probité (<https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/faire-signalement-lagence-francaise-anticorruption>) ;
- ▶ la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) (<https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/les-demarches-et-les-services/vous-etes-un-lanceur-dalerte>) ;
- ▶ l'autorité de la concurrence pour les pratiques anticoncurrentielles (<https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/page-riche/le-dispositif-lanceur-dalerte>).

Il est à noter que les juridictions financières (Cour des comptes, Chambre régionales et territoriales des comptes) peuvent également être saisies via une plateforme de signalement (<https://signalement.ccomptes.fr/>).

Focus traitement des signalements par l'AFA

Depuis sa création, l'AFA reçoit et traite des signalements dénonçant soit des faits susceptibles de constituer des atteintes à la probité, soit l'insuffisance des mesures de prévention et de détection des atteintes à la probité mises en œuvre par les entreprises ou les acteurs publics.

Le nombre de signalements reçus a fortement augmenté au cours des dernières années⁴⁹.

Après analyse, ces signalements peuvent conduire l'AFA à ouvrir des contrôles, être transmis à l'autorité judiciaire ou faire l'objet de transmissions administratives. Les faits portés à la connaissance de l'AFA lui permettent également de mieux identifier les secteurs et activités à risque et d'orienter globalement ses contrôles.

⁴⁹ En 2024, l'AFA a reçu 802 signalements, contre 435 en 2023, soit 84 % d'augmentation (304 en 2022, 216 en 2021, 298 en 2020, 229 en 2019). Le nombre de signalements reçus a ainsi presque doublé par rapport à l'année précédente.

Pour faciliter le recueil des signalements, l'AFA a décidé de se doter d'un dispositif unique de réception et de traitement. Après une refonte des procédures de recueil des signalements en 2023, l'année 2024 a permis de mettre en œuvre les nouvelles procédures.

Il est possible de transmettre un signalement à l'AFA par **voie électronique via le formulaire accessible ci-après** (<https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/faire-signalement-lagence-francaise-anticorruption>) **ou par courrier** sous doubles plis pour protéger la confidentialité des échanges à l'adresse suivante : Agence française anticorruption, 23 avenue d'Italie, 75013 Paris

Le saviez-vous ?

Le rôle d'information, d'accompagnement, d'orientation du Défenseur des droits

Tout au long de son parcours, le lanceur d'alerte peut bénéficier de l'appui du Défenseur des droits et notamment se voir reconnaître ce statut. Le Défenseur des droits a également pour missions d'informer, de conseiller et d'orienter vers les autorités compétentes toute personne signalant une alerte et de défendre les droits et libertés des lanceurs d'alerte et des personnes protégées dans le cadre d'une procédure d'alerte.

Si, à la suite d'une alerte, le lanceur d'alerte est victime de mesures de rétorsion ou de représailles, le Défenseur des droits peut, après vérification de la situation auprès des organismes mis en cause, analyser la réalité du caractère répressif de ces mesures et intervenir pour les faire cesser, le cas échéant.

Il n'intervient cependant pas pour faire cesser les dysfonctionnements à l'origine de l'alerte.

Depuis la loi n° 2022-401 et la loi organique n° 2022-400 du 21 mars 2022, le Défenseur des droits s'assure également notamment du bon fonctionnement global de la protection des lanceurs d'alerte en France.

Le Défenseur des droits en 2024 a reçu 11 361 saisines (toutes organisations confondues) soit 27 % de plus par rapport à la période 2020-2023.

<https://www.defenseurdesdroits.fr/>

SECTION 3

LE SIGNALEMENT AU PROCUREUR DE LA RÉPUBLIQUE (ARTICLE 40 AL. 2 DU CODE DE PROCÉDURE PÉNALE)

Aux termes de l'article 40 alinéa 2 du Code de procédure pénale (CPP), « *Toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire, qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit est tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs* ».

Dans cette hypothèse, l'agent n'est pas contraint de porter le signalement à la connaissance de sa hiérarchie directe ou indirecte. Bien que les dispositions précitées ne définissent pas de procédure particulière, l'agent public peut néanmoins adresser son signalement au procureur de la République par l'intermédiaire de son responsable hiérarchique, à condition toutefois que ce dernier le lui adresse dans le respect des exigences de l'article 40 du CPP⁵⁰.

⁵⁰ Cass. crim. 14 déc. 2000, n° 00-86.595.

Il est fortement recommandé – sans que cela ne soit une obligation – d’informer l’autorité hiérarchique afin que des mesures conservatoires ou des sanctions disciplinaires soient prises sans délai à l’encontre des agents ou services fautifs (suspension des agents, déclenchement d’une procédure d’audit interne...).

Le fait de lancer une alerte dans le cadre du dispositif prévu pour les lanceurs d’alerte, ne décharge pas l’agent de sa responsabilité d’alerter le procureur de la République. **Il est à noter que depuis la loi du 21 mars 2022, les auteurs d’un signalement effectué sur la base de l’article 40 alinéa 2 du Code de procédure pénale bénéficient du même dispositif de protection que celui mis en place sur la base des articles 6 et suivants de la loi du 9 décembre 2016.**

À RETENIR

Face à une situation à risque, un acteur du cycle des achats dispose de trois possibilités qui peuvent, le cas échéant, se cumuler :

- recourir à la voie hiérarchique
- si l’entité à laquelle il appartient dispose d’un dispositif d’alerte interne, signaler un manquement déontologique en y recourant.
- recourir à l’alerte externe via une autorité externe
- en tant qu’agent public, il a en outre l’obligation de signaler au procureur de la République tout fait suffisamment établi constituant un délit dont il a eu connaissance dans l’exercice de ses fonctions.

LE CADRE JURIDIQUE

- ▶ Articles L. 135-1 à L. 135-5 et R. 135-1 à R. 135-10 du Code général de la fonction publique.
- ▶ Article 2 de la loi n° 2016-783 du 20 avril 2016 relative à la déontologie, droits et obligations des fonctionnaires (définition du conflit d’intérêts).
- ▶ Articles 6 à 9 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.
- ▶ Article L. 151-8 2° Code de commerce (loi n° 2018-670 du 30 juillet 2018 relative à la protection du secret des affaires).
- ▶ Délibération CNIL n° 2017-191 du 22 juin 2017 (JO 25 juillet 2017).
- ▶ Loi n° 2022-400 du 21 mars 2022 visant à renforcer le rôle du Défenseur des droits en matière de signalement d’alerte.
- ▶ Loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d’alerte.
- ▶ Décret n° 2022-1284 du 3 octobre 2022 relatif aux procédures de recueil et de traitement des signalements émis par les lanceurs d’alerte et fixant la liste des autorités externes instituées par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d’alerte.

- ▶ Circulaire du 26 juin 2024 relative à la procédure de signalement des alertes émises par les agents publics et aux garanties et protections qui leur sont accordées dans la fonction publique dans le cadre des articles 6 à 15 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 modifiée par la loi n° 2022-401 du 21 mars 2022 visant à améliorer la protection des lanceurs d’alerte ;
- ▶ Guide du lanceur d’alerte du défenseur des droits 2023.

CHAPITRE VI

LES BONNES PRATIQUES DANS LE CYCLE DES ACHATS

FICHE 9 ► Phase de préparation

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Cette fiche présente pour chaque étape de la phase de préparation d'un achat public des exemples de risques d'atteintes à la probité illustrés de décisions de justice, des bonnes pratiques d'organisation ou de contrôle permettant de limiter ces risques ainsi que des signaux d'alerte et de détection desdits risques.

Sourcing	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme • Transmission d'informations privilégiées sur les attentes de l'acheteur, la consistance d'une opération, son coût créant une asymétrie d'information entre les candidats et de facto l'octroi d'un avantage injustifié. Risque de corruption • Sollicitation, acceptation d'un cadeau ou d'une invitation (voyages, invitations à des salons) dans le but d'exercer une influence sur les travaux préparatoires. Risque de prise illégale d'intérêts • Intervention d'un acheteur ayant des liens d'intérêts avec l'une des sociétés examinées dans le cadre du sourcing, qui exerce ensuite une influence sur les travaux préparatoires du marché.
Bonnes pratiques identifiées	Organiser le sourcing⁵¹ • Communiquer de manière transparente et identique sur les besoins de l'acheteur (réunions sur les intentions d'achats, publication de la programmation pluriannuelle des marchés). • Anticiper la programmation des marchés et effectuer le <i>sourcing</i> suffisamment en amont. • Varier les types d'opérateurs économiques sollicités (taille de l'entreprise, entreprises leader, émergentes, innovantes...) et contacter les relais telles que les organisations professionnelles ou économiques représentatives du secteur d'activités, les structures consulaires (ex : chambres de commerce et d'industrie, chambres d'artisanat...). • Formaliser l'invitation au <i>sourcing</i> (invitations normées transmises directement aux opérateurs économiques, tirage au sort de l'ordre de passage). • Assurer la collégialité du <i>sourcing</i> : > réunions internes avant l'écriture du cahier des charges avec, le cas échéant, des acteurs neutres vis-à-vis du besoin à satisfaire ; > création d'un binôme acheteur/prescripteur (par exemple si la participation d'un agent est susceptible de créer une situation à risque). • Définir la participation et le rôle de chacun dans le <i>sourcing</i> (encadrement de la participation d'un assistant à maîtrise d'ouvrage...). • Définir la teneur des entretiens (informations transmises aux opérateurs économiques, durée, élaboration d'une grille d'entretien, questionnaire...).

51 Pour de plus amples informations, le guide de l'achat public relatif au sourcing opérationnel est accessible via le lien suivant : <https://www.economie.gouv.fr/dae/guides-lachat-public>

Sourcing	
Bonnes pratiques identifiées	- Assurer la traçabilité et la transparence des échanges (compte-rendu écrit ou grille d'entretien fournisseurs⁵²) et contrôler la diffusion des informations obtenues (diffusion en interne aux personnes associées au projet). - Assurer la transparence : > publication de la programmation pluriannuelle des achats, des appels à compétence... ; > traçabilité en interne des rencontres des acheteurs dans le cadre du <i>sourcing</i> (compte-rendu...). - Encadrer la participation à des salons, à des visites de sites de production (invitation en lien avec l'objet de l'achat), invitations (repas d'affaires, loisirs sur le temps de travail), gestion des cadeaux, repas d'affaires... - Encadrer les tests de produits à titre « gratuit » (informatique, matériels...). Organiser le contrôle - S'assurer de la formalisation, de la complétude des comptes rendus et plus globalement de la teneur des informations transmises.
Principaux signaux d'alerte	- L'analyse par typologie met à jour un très faible taux de rotation des fournisseurs et une forte récurrence de certains, y compris dans des champs très concurrentiels. - L'analyse de la base fournisseurs met en avant un nombre élevé de doublons, susceptible de fausser le contrôle par fournisseur. - S'assurer que les comptes rendus ont fait l'objet d'un contradictoire avec les opérateurs économiques.
Décision de justice	TJ PARIS, 29 janvier 2021 Le prescripteur technique d'un marché dont l'objet était l'acquisition d'heures de vol sur hélicoptère est condamné pour délit de favoritisme pour avoir transmis à un opérateur économique de nombreuses informations privilégiées, portant sur des éléments relevant des critères techniques et financiers du futur marché.

Détermination du besoin à satisfaire et évaluation financière	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme - Participation directe d'un opérateur économique à la rédaction du marché public, lui permettant d'obtenir des informations privilégiées pour son obtention. - Spécifications techniques sur mesures ne permettant la sélection que d'un seul opérateur économique. - Sous-estimation volontaire de la valeur du besoin permettant d'autoriser le recours à la négociation et ainsi privilégier une entreprise. Risque de corruption - Sollicitation, acceptation d'un cadeau ou d'une invitation (voyages...) dans le but d'exercer une influence sur la détermination du besoin. Risque de détournement de fonds publics - La surévaluation du besoin dans le cahier des charges génère une manne financière née de l'écart entre les réalisations réelles et le montant du marché qui est versée à l'agent par l'attributaire ; ce mode opératoire peut également résulter d'une appréciation délibérément faussée des coûts estimés ou de la marge d'erreur. Risque de prise illégale d'intérêts - Intervention d'un acheteur ayant des liens d'intérêts avec l'une des sociétés examinées dans le cadre de la définition du besoin qui exerce ensuite une influence sur les travaux préparatoires du marché.

52 Cf. « Grille d'entretien fournisseurs » de la boîte à outils du guide de l'achat public relatif au sourcing opérationnel.

Détermination du besoin à satisfaire et évaluation financière	
Bonnes pratiques identifiées	Objectiver la détermination du besoin et son évaluation financière • Exploiter les résultats du <i>sourcing</i> en assurant la collégialité des travaux et la diffusion des éléments nécessaires aux personnes associées au projet pour rapprocher l'expression du besoin du marché fournisseur (compte-rendu, grille d'entretien fournisseurs...). • Favoriser le parangonnage sur le même type d'achat par des acteurs similaires afin d'objectiver le besoin au-delà des suggestions résultant des opérateurs économiques « sourcés ». • Valoriser l'expression des besoins en termes de performances ou d'exigences fonctionnelles. • Établir un processus de gestion des achats de faible montant, également soumis à l'obligation de définition préalable des besoins. Organiser le contrôle • Vérifier le lien et la proportionnalité entre les besoins exprimés et : > les conditions relatives aux capacités techniques, professionnelles, économiques et financières éventuellement exigées des opérateurs économiques ; > les critères d'attribution afin d'éviter que la définition du besoin ne soit faite de manière à avantager un fournisseur potentiel. • Contrôler la neutralité des spécifications techniques et/ou fonctionnelles (y compris lorsqu'un acteur économique extérieur est en charge de l'assistance à la détermination du besoin). • Contrôler systématiquement la cohérence entre le projet et l'évaluation financière qui en découle (en lien notamment avec le <i>sourcing</i> opéré).
Principaux signaux d'alerte	• Nombre élevé de consultations déclarées sans suite (ce qui pourrait révéler une mauvaise définition initiale du besoin). • Augmentation du nombre de contentieux en lien avec la mauvaise définition du besoin. • Multiplication du nombre d'avenants aux fins d'ajouter des prestations aux marchés publics initiaux. • Diminution subite du nombre de commandes afin d'éviter le franchissement des seuils de procédure (indicateur de la mauvaise définition d'un besoin et/ou de son évaluation financière). • Niveau élevé de demandes d'achat faites en urgence en proportion totale des achats, reflétant les lacunes de la programmation et l'insuffisance des procédures d'arbitrage en amont. • Nombre élevé d'achats sans supports contractuels. • Niveau élevé de factures préalables à l'existence d'un engagement.
Décision de justice	TJ MARSEILLE, 23 juin 2021 Le directeur général d'un établissement public est condamné pour délit de favoritisme pour avoir communiqué des informations privilégiées, fait participer un opérateur économique à l'élaboration des critères d'un marché de formation et de développement managérial et pris en compte ses exigences dans les pièces techniques. CA DOUAI, 16 mars 2021 Le maire d'une commune de moins de 10 000 habitants est condamné pour délit de favoritisme notamment pour avoir attribué cinq marchés sans aucune définition ni recensement des besoins, ni estimation financière et avoir fractionné le montant de deux marchés pour échapper au seuil de publicité.

Contenu des pièces administratives, techniques et financières	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme - Recours abusif aux critères sociaux et environnementaux, afin notamment d'exclure les opérateurs éloignés géographiquement. - Recours injustifié à des marques, labels, spécifications techniques, ou conditions d'exécution spé cieuses dans le but d'avantager un opérateur économique. - Exigences disproportionnées en matière de capacités techniques, professionnelles et financières.
Bonnes pratiques identifiées	Organiser la formalisation et le contrôle des pièces - Assurer la collégialité dans la rédaction et la relecture des pièces du dossier de consultation. - Interdiction d'associer un opérateur économique (hors AMO, MOE participant à l'achat) à la relecture ou la rédaction du cahier des charges. - Faire référence dans le dossier de consultation à la politique anticorruption de l'entité (par exemple : lien hypertexte renvoyant aux informations communiquées via le site institutionnel). - Privilégier l'utilisation de documents-types normalisés, utiliser des logiciels d'aide à la rédaction. - Établir un guide de bonnes pratiques du choix des critères. Points de contrôle - Vérifier la neutralité et la cohérence des pièces administratives, techniques et financières (vigilance sur les marques, label, critères de sélection des candidatures et des offres, bordereau des prix, décomposition du prix global et forfaitaire...). - Vérifier la clarté des critères de sélection des candidatures et des offres. - Vérifier la licéité du recours à des prix provisoires (doit rester exceptionnel). - Veiller à ce que le niveau d'information communiqué aux candidats dans le cadre de la mise en concurrence ne soit pas inférieur à ce qui a été abordé lors du sourcing. - A posteriori, le service peut évaluer la qualité du dossier de consultation sur la base d'indicateurs (ex : ratio des offres incomplètes, des offres irrégulières, des offres inappropriées, évaluation de la qualité de satisfaction au regard du besoin exprimé).
Principaux signaux d'alerte	- Faibles taux de rotation des fournisseurs sur un secteur concurrentiel. - Existence et/ou développement des recours contentieux. - Nombre d'offres irrégulières en augmentation d'une année sur l'autre.
Décision de justice	CA PARIS, 25 mai 2021 La directrice d'un office public de l'habitat (OPH) et son directeur des services techniques sont condamnés pour délit de favoritisme et pour corruption passive notamment pour spécifications techniques insuffisamment précises dans trois marchés et pour critère d'évaluation déterminant non annoncé dans la consultation pour deux marchés permettant aux prestataires historiques de se voir attribuer lesdits marchés. Les prestataires de ces marchés avaient notamment convié le directeur des services techniques à participer à un voyage et à une soirée cabaret.

Détermination de la procédure	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme • Détournement de procédure (recours abusif aux procédures sans publicité ni mise en concurrence, à la procédure avec négociation, au dialogue compétitif...). • Fractionnement artificiel (« saucissonnage ») des besoins en vue de favoriser un fournisseur (notamment pour les besoins de faibles montants). • En cas d'allotissement, mauvaise qualification des lots ou défaut d'allotissement destiné à permettre à une société déterminée de soumissionner. • Recours injustifié à l'urgence. • Organisation d'une mise en concurrence fictive pour régulariser la passation d'un marché en réalité déjà attribué et réalisé de manière dissimulée. Risque de prise illégale d'intérêts • Participation directe d'un opérateur économique potentiellement candidat (AMO, MOE) à la rédaction du marché.
	Motiver le choix de la procédure • Assurer la collégialité de la décision pour assurer la transparence du choix de la procédure, notamment pour le recours aux marchés passés sans publicité ni mise en concurrence préalables, dialogues compétitifs, procédures avec négociation. • Assurer la traçabilité de la justification du choix de la procédure de passation (ex : rapport de présentation lorsque celui-ci est à produire⁵³). • Établir un processus d'information et de validation du choix de la procédure par les acteurs concernés (autorité hiérarchique, service de la commande publique, instance décisionnelle...) : > établir un processus de gestion des achats de faibles montants, les achats d'un montant inférieur au seuil de 25 000 € HT étant soumis aux obligations de définition préalable des besoins. • pour les services déconcentrés de l'État, solliciter les plateformes régionales des achats pour envisager des marchés mutualisés. Organiser le contrôle Contrôler la computation des seuils de procédure (nomenclature achat, programmation, cartographie des achats...) • Centraliser le suivi des achats afin de contrôler les seuils : > Vérifier si les systèmes d'informations permettent de computer correctement les seuils et de suivre en temps réel les montants cumulés de commandes afin d'identifier les franchissements de seuils. > Pour les administrations d'État, utiliser Chorus pour connaître le montant de dépense par famille d'achats et vérifier ainsi la computation des seuils. • Formaliser le suivi des achats de faible montant, par exemple via une fiche qui pourrait conditionner cet achat ou l'accès à la comptabilité dans le SI. • Le cas échéant, demander un reporting annuel de l'ensemble des marchés en dessous des seuils. • Vérifier notamment l'existence d'une nomenclature définissant des familles de fournitures et services homogènes. En cas d'achats fractionnés, l'acheteur doit être en mesure de prouver qu'il correspond à des besoins de natures différentes ou à la structure du marché des fournisseurs.

53 Cf. articles R. 2184-1 à 6 du code de la commande publique pour les pouvoirs adjudicateurs ; R. 2184-7 à 11 du code de la commande publique pour les entités adjudicatrices ; R. 2384-1 à 4 du code de la commande publique pour les marchés de défense ou de sécurité.

Détermination de la procédure	
Bonnes pratiques identifiées	Contrôle du choix de la procédure • Vérifier l'existence de logigrammes relatifs au processus de décision sur le choix de la procédure. • Vérifier la formalisation par le service des niveaux de seuil dans un tableau synthétique, ainsi que l'attention portée à la publicité lorsque son support n'est pas défini de manière réglementaire. • Vérifier la formalisation interne du choix entre procédure adaptée et procédure formalisée. • Pour les procédures ouvrant droit à la négociation, vérifier s'il existe un contrôle interne permettant de s'assurer que le recours à la négociation est bien autorisé ou n'est pas abusif. • Contrôler la justification et la pertinence des critères d'attribution associés à une procédure afin d'éviter tout risque de contournement (développement durable, emploi de travailleurs handicapés ou de personnes défavorisées, recours à un éco-label). • Vérifier les justifications : > des cas de recours à la procédure avec négociation lorsque, suite à un appel d'offres, seules des offres irrégulières ou inacceptables sont présentées ; > des cas de recours à la procédure sans publicité, ni mise en concurrence préalable ainsi que la collégialité de la justification. Contrôler la programmation des achats et notamment • Vérification des opportunités de standardisation de besoins proches, avec une attention particulière aux achats effectués hors programmation et aux procédures d'arbitrages d'achats. • Évaluation des écarts entre la programmation budgétaire et la programmation des achats, repérer les opérations pour lesquelles l'écart est significatif, étudier les justifications afférentes. • Vérification de la justification du recours à des procédures dérogatoires (ex : marchés négociés sans publicité ni mise en concurrence préalables recours systématique à la procédure d'urgence faute d'anticipation de certains achats). Effectuer des vérifications plus approfondies pour les marchés suivants • Marchés passés sans publicité ni mise en concurrence préalables (urgence impérieuse, existence de droits d'exclusivité...). • Périodes sensibles (fin d'exercice, périodes des fêtes...), vérifier notamment l'effectivité de la mise en concurrence et que la prestation a bien été réalisée avant la fin de l'exercice. • Achats effectués hors marchés (non associées à un numéro de marché). • Secteur monopolistique. • Brièveté des délais de traitement de la procédure de passation.
	Principaux signaux d'alerte • Utilisation de nomenclatures d'achats non homogènes susceptibles de fractionner artificiellement les achats, traduisant potentiellement une volonté de se soustraire aux obligations concurrentielles. • Non-respect de la nomenclature conduisant à un fractionnement excessif des marchés publics. • Une récurrence de certains fournisseurs sur une même famille d'achats peut traduire un mode de computation des seuils conduisant à écarter certains fournisseurs. • Une récurrence d'un fournisseur pour différents lots d'une même procédure peut traduire une mauvaise application des règles de l'allotissement, conduisant à écarter certains fournisseurs. • Absence de collégialité dans le choix de la procédure. • Niveau élevé de demandes d'achat faites en urgence en proportion totale des achats, reflétant les lacunes de la programmation et l'insuffisance des procédures d'arbitrage en amont. • Nombre élevé d'achats sans support contractuel. • Niveau élevé de factures préalables à l'existence d'un engagement.

Détermination de la procédure	
Décision de justice	TJ MAMOUDZOU, 12 octobre 2024
	Le maire d'une commune de moins de 10 000 habitants est condamné pour délit de favoritisme pour avoir fractionné en plusieurs lettres et bons de commandes de nombreux marchés dépassant ainsi les seuils de mise en concurrence et de publicité.
	TJ PARIS, 29 juin 2021
	Un chef de service d'administration centrale est condamné pour délit de favoritisme en ayant recours à la procédure dérogatoire du marché négocié sans publicité et mise en concurrence au profit d'une société sur le fondement de droits d'exclusivité qui n'ont été octroyés que postérieurement à l'obtention du marché en cause.
	TJ SABLES-D'OLONNE, 23 septembre 2021
	Un directeur d'EHPAD est condamné pour délit de favoritisme en raison de la passation d'un marché public de remplacement de pompes à chaleur, d'un marché public d'installation et de location d'un standard téléphonique, et d'un marché public d'hébergement des données sans mise en concurrence ni publicité préalable.

FICHE 10 ► Phase de passation

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Cette fiche présente pour chaque étape de la phase de passation d'un achat public des exemples de risques d'atteintes à la probité illustrés de décisions de justice, des bonnes pratiques d'organisation ou de contrôle permettant de limiter ces risques ainsi que des signaux d'alerte et de détection desdits risques.

Mesures de publicité et de remise des plis	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme - Organisation d'une infructuosité (délais de publicité trop courts, l'utilisation de supports de publication de faible audience). - Acceptation d'un pli arrivé hors délai pour avantager le candidat pressenti.
Bonnes pratiques identifiées	Organisation de la publicité - Établir une programmation des marchés pour éviter les périodes susceptibles de restreindre artificiellement la concurrence (périodes de congés ou de fortes activités pour les opérateurs économiques). - Assurer la meilleure audience possible notamment lorsque les modalités de publicité sont laissées au libre choix de l'acheteur (choix d'un support adapté, sollicitation de plusieurs devis pour les achats de faible montant...). - Centraliser la transmission des avis d'appel à la concurrence et la réception de plis sur support physique (copie de sauvegarde, présentation de maquettes⁵⁴...) afin d'assurer l'homogénéité des pratiques et ainsi l'égalité de traitement entre les opérateurs économiques. - Programmer les marchés afin d'éviter les périodes susceptibles de restreindre artificiellement la concurrence (périodes de congés ou de fortes activités pour les opérateurs économiques). - Informers des voies de recours sur l'attribution du marché. Organiser le contrôle - Vérifier l'efficacité des mesures de publicité en contrôlant notamment : > le nombre de retraits ; > la durée de la période de publicité (adaptation à la complexité du besoin et de la réponse attendue) ; > en portant une attention particulière sur les informations du titulaire sortant qui a un accès plus privilégié aux informations. - Contrôler le respect de la date limite de remise des plis et garantir l'intégrité et le recensement des plis (fichier de dépôt des plis), vérifier le respect des dates liées à la procédure grâce au profil d'acheteur (ex : PLACE). - A posteriori, demander aux sociétés ayant téléchargé le DCE mais n'ayant pas déposé de pli, les raisons pour lesquelles elles n'ont pas candidaté.
Principaux signaux d'alerte	- Nombre d'offres irrégulières, inacceptables. - Nombre de procédures infructueuses. - Nombre limité de retraits de dossier, nombre limité d'offres reçues par marché. - Nombre de recours en lien avec les mesures de publicité.

54 Articles R. 2132-12 CCP et R. 2332-11 CCP (MDS).

Mesures de publicité et de remise des plis	
Décision de justice	TJ Toulon, 30 juin 2023 Un prescripteur au sein d'un ministère est condamné pour trafic d'influence passif et délit de favoritisme dans le cadre d'un marché public de maintenance pour avoir transmis des informations privilégiées à des sociétés en échange d'une somme d'argent et divers avantages en nature (réalisation de travaux, financement de voyages, emploi fictif pour sa compagne). La société qui s'est vue attribuer le marché avait remis son pli hors délai.
Communication et échanges durant la phase de passation	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme • Transmission d'informations privilégiées à un opérateur économique durant la phase de passation dans la perspective de lui attribuer le marché concerné.
Bonnes pratiques identifiées	Organisation des échanges • Centralisation des échanges par un pôle référent (ex : service des marchés publics, direction de la commande publique) et sur un même outil (profil d'acheteur). • Encadrer les échanges avec les opérateurs économiques (renvoi vers le profil d'acheteur pour les demandes de précision, limitation des contacts à ce qui a été prévu dans la consultation). Ex : en cas de visites de site de l'acheteur durant la phase de publicité, en cas d'auditions dans le cadre d'un dialogue compétitif... • Assurer la traçabilité et la diffusion des échanges aux opérateurs économiques (ex : questions, réponses durant la période de publicité). • Assurer un niveau d'information similaire entre opérateurs économiques (ex : rendre les réponses accessibles à l'ensemble des soumissionnaires, demandes de précisions, visites de sites, négociations...). • Assurer une information équivalente entre le titulaire du marché en cours et les autres candidats. • Organiser la transparence des informations aux candidats évincés (lettres de rejet, demandes de communications par les candidats ou soumissionnaires) ou concernés par une déclaration sans suite. Points de contrôle • Vérifier que les questions ou demandes de précisions des candidats apparaissent sur le profil acheteur, particulièrement en situation de renouvellement du marché, en raison du risque d'asymétrie de l'information au profit du titulaire actuel du marché. • Vérifier la réalité des échanges, leur neutralité et leur transparence (traçabilité via le profil d'acheteur, les comptes-rendus de négociation...).
Principaux signaux d'alerte	• Augmentation du nombre de contentieux liés à une asymétrie d'information entre les opérateurs économiques. • Absence de contrôle par des services de l'acheteur (ex : service des marchés publics, direction de la commande publique) des informations transmises aux opérateurs économiques (candidats, soumissionnaires). • Augmentation du nombre de saisine de la CADA (Commission d'accès aux documents administratifs) pour défaut de communication d'informations.
Décision de justice	TJ Paris, 3 novembre 2020 Le secrétaire général d'un établissement public est condamné pour délit de favoritisme pour avoir notamment demandé à ses équipes de communiquer les caractéristiques d'un marché de prestation informatique au futur attributaire en cours d'appel d'offre.

Analyse des candidatures	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme - Exclusion injustifiée de candidats qualifiés (jugement partial des capacités techniques, professionnelles, économiques et financières). - Non application des critères de sélection des candidatures afin d'avantager un candidat (ajout ou suppression de critères en cours d'analyse). Risque de corruption - Perception d'un avantage par un agent public pour offrir à l'un des candidats un avantage indu (délai supplémentaire, évaluation indûment positive...). Risque de prise illégale d'intérêts - Intervention dans l'analyse des candidatures d'un agent public en situation de conflit d'intérêts avec l'un des candidats. - Participation d'un salarié de l'AMO à l'analyse des candidatures d'un marché public alors qu'il était anciennement salarié d'une entreprise soumissionnaire.
Bonnes pratiques identifiées	Structurer l'analyse - Assurer la collégialité de l'analyse pour faciliter les contrôles croisés et organiser un processus de validation de celle-ci (dialogue prescripteur/acheteur). - Si la situation l'exige, possibilité d'anonymiser les candidatures avant communication aux services en charge de l'analyse. - Assurer la traçabilité des vérifications opérées et des documents demandés (contrôle des pièces demandées dans le règlement de la consultation, des compléments apportés par les candidats...). - Assurer la traçabilité et la justification de l'analyse des candidatures (notamment en cas de rejet de candidatures). Points de contrôle - Effectuer une double lecture du rapport d'analyse des candidatures. - Vérifier la situation du ou des sous-traitants présentés (liens potentiels avec l'acheteur, l'AMO, le MOE...). - Vérifier l'existence d'une échelle de notation, ainsi que de tableaux de critères préformatés (afin d'éviter leur adaptation a posteriori).
Principaux signaux d'alerte	- Absence de formalisation de l'analyse qui peut signifier l'absence d'examen des candidatures (alors même que des candidats sont écartés à ce stade). - Aucun candidat n'est jamais écarté au stade de la candidature. - Constat de l'admission de candidatures irrégulières (ex : candidats tombant sous le coup d'une exclusion de plein droit ou à l'appréciation de l'acheteur).
Décision de justice	TJ FORT DE FRANCE – 22 avril 2024 Un maire d'une commune de moins de 100 000 habitants est condamné pour délit de favoritisme dans le cadre d'un marché d'extension de réseau de fibre optique notamment pour avoir donné suite à un rapport d'analyse des offres comportant des contradictions et incohérences, accepté la candidature incomplète de la société attributaire et ne pas avoir remis en cause l'attribution alors qu'il avait été informé qu'un faux avait été produit à l'appui de cette candidature.

Analyse des offres	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme - Modification injustifiée du rapport d'analyse des offres pour avantager un soumissionnaire. - Manipulation de la notation pour avantager indûment un soumissionnaire. - Modification de la pondération en cours d'analyse. - Non-respect du secret des offres et de la procédure (circulation d'informations confidentielles au profit d'un opérateur). Risque de prise illégale d'intérêts - Participation d'un agent public à la décision d'attribution d'un marché alors qu'il entretient une relation amicale et/ou professionnelle avec le gérant de la société retenue.

Analyse des offres	
Bonnes pratiques identifiées	Structurer l'analyse - Assurer la collégialité de l'analyse et de la notation des offres pour faciliter les contrôles croisés (dialogue entre prescripteurs et acheteurs) et organiser un processus de validation de l'analyse. - Si la situation l'exige, possibilité d'anonymiser les offres avant communication aux services en charge de l'analyse. - Assurer la traçabilité de l'analyse des offres (notation, gestion des irrégularités, des offres anormalement basses...). - Pour assurer le respect des délais de procédure, effectuer une synthèse des date-clés dans le rapport d'analyse des offres. - Séparer l'analyse financière de l'analyse technique. - Encadrer la négociation lorsque la procédure l'autorise (traçabilité, non divulgation des offres concurrentes, gestion des informations communiquées et communicables...). - Élaborer, pour chaque type de procédure, un document décrivant les phases de dépouillement et d'analyse des offres (ex : rapport d'analyse des offres). - Contrôler la présence du rapport de présentation lorsque la réglementation le prévoit. Points de contrôle - Effectuer une double lecture du rapport d'analyse des offres. - Vérifier la situation du ou des sous-traitants présentés (liens potentiels avec l'acheteur, l'AMO, le MOE...). - Vérifier l'existence d'une échelle de notation, ainsi que de tableaux de critères préformatés (afin d'éviter leur adaptation a posteriori). - Vérifier, dans les cas de recours à la négociation, que la procédure garantit la stricte égalité de traitement (délais de réponse équivalents, production d'un compte-rendu de négociation...). - Vérifier la réalité et le contenu des négociations (ex : production d'un procès-verbal de négociation, d'un compte-rendu de négociation...). - Vérifier la cohérence du prix grâce aux outils suivants : - Fiches pratiques sur l'analyse des offres anormalement basses (fiche DAJ, documents internes...) : vérifier le respect des obligations réglementaires et la réalité de l'analyse qui est faite des justifications apportées par le soumissionnaire sur les prix. - Études existantes (notes, fiches, guides pratiques...) pour appréhender les prix du marché (surtout quand l'écart des prix est important entre les offres et/ou avec l'estimation de l'acheteur). - Effectuer un parangonnage entre acheteurs.
	Principaux signaux d'alerte - Faible rotation/ récurrence d'un attributaire dans le temps. - Taux élevé de recours incriminant les modalités d'analyse des offres, de négociation... - Nombre de procédures infructueuses. - Constat de liens privilégiés entre prescripteur/acheteur et opérateur économique dans un secteur à risques. - Faible formalisation des analyses, des comptes-rendus de négociation... - Constat de l'attribution de marchés publics à des soumissionnaires dont les offres étaient irrégulières, inacceptables ou inappropriées.
Décision de justice	TJ BORDEAUX – 15 février 2021 Une directrice générale d'un établissement public local à caractère industriel et commercial est condamnée pour délit de favoritisme pour avoir modifié la pondération des critères initialement fixés, ajouté de sous critères non prévus au règlement de consultation et organisé des entretiens informels non prévus avec les trois derniers candidats retenus en phase 2 de la procédure d'analyse des offres dans le cadre de la passation d'un accord-cadre à bons de commande. TJ NANTES – 12 décembre 2024 Un agent d'une collectivité territoriale est condamné pour délit de favoritisme et trafic d'influence pour avoir notamment établi un rapport d'analyse des offres orienté auprès de la commission des appels d'offres en vue de faire obtenir à une société le marché en échange de voyages et d'invitations au restaurant.

Attribution du marché public ou abandon de la procédure	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme • Déclaration sans suite abusive de la procédure, doublée de l'organisation d'une seconde consultation destinée à attribuer le marché à une entreprise ciblée. • Commission d'attribution favorisant l'attribution au profit d'un opérateur économique. • Attribution du marché à un candidat dont l'offre est irrégulière, inacceptable, anormalement basse ou faisant l'objet d'un motif d'exclusion. • Modification du classement figurant dans le rapport d'analyse des offres dans le but de privilégier un candidat. Risque de prise illégale d'intérêts • Participation d'un élu à la CAO attribuant un marché public à une société dans laquelle il a un intérêt (ex : gérant).
Bonnes pratiques identifiées	Organiser la transparence du processus décisionnel • Organiser la collégialité des décisions d'attribution et d'abandon des procédures. • Tracer les décisions relatives à l'attribution et à l'abandon de procédure (PV, rapport reprenant les motifs de la déclaration sans suite...). • Assurer la bonne information des instances décisionnelles (CAO, commission ad hoc...) sur les consultations en cours. • En cas de forte suspicion, possibilité de vérifier le casier judiciaire du candidat retenu (personnes physiques et morales). • Archivage et conservation des pièces : importance de pouvoir accéder aux offres des sociétés non retenues, aux documents d'analyse et aux décisions associées (commissions...). Points de contrôle • Dans les hypothèses où aucune commission d'attribution n'est instituée, vérifier la collégialité de la décision, la transmission des informations liées au choix de l'attributaire, la motivation des déclarations sans suite. • S'assurer de l'existence de mécanismes de contrôle pour vérifier le respect des délais légaux (choix de l'attributaire, notification, avis d'attribution de marché) ; vérification sur échantillon via le système d'information du respect des dates.
Principaux signaux d'alerte	• Nombre élevé de réclamations, de recours précontentieux ou contentieux. • Non coïncidence entre les candidatures déposées et les candidatures examinées. Disparition de certaines candidatures.
Décision de justice	CA AIX-EN-PROVENCE – 5 mars 2024 Un directeur des services techniques d'un CHU est condamné pour délit de favoritisme et prise illégale d'intérêts pour avoir attribué des marchés à une société dont il était actionnaire et associé.

Mise au point avec l'entreprise retenue et signature du marché	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme - À l'occasion de la mise au point modification des caractéristiques substantielles de l'offre ou du marché, qui donnerait lieu illégalement à une phase de négociation avec le candidat pressenti (impact sur le prix, la nature des prestations, conduisant à une modification substantielle de l'offre). Risque de prise illégale d'intérêts - Signature d'un acte d'engagement par une personne représentant l'acheteur dans le cadre de la notification d'un marché à une société dans laquelle il a un intérêt.
Bonnes pratiques identifiées	Organiser la transparence du processus - Assurer la traçabilité des échanges justifiant le recours à la mise au point. - Assurer la bonne information du signataire de la mise au point (objet, impact) et du marché public (transmission des éléments d'analyse, d'une fiche de synthèse de la procédure...). - Assurer la transparence en interne en communiquant périodiquement un compte-rendu des marchés publics signés. Points de contrôle - Contrôler la justification et la portée de la mise au point. - Contrôler le respect du circuit de signature (mise au point et marché public). - Contrôler le respect de la publication des données essentielles relatives aux marchés publics. - Vérifier régulièrement la validité des délégations de signature et leur pertinence (périmètre, seuils, régularité de la signature des actes).
Principaux signaux d'alerte	Cas de signature d'une mise au point ou d'un marché par une personne non habilitée à signer.
Décision de justice	TJ BÉZIERS – 20 décembre 2024 Un élu local est condamné pour prise illégale d'intérêts et délit de favoritisme notamment pour avoir attribué 12 marchés de travaux publics à une société avec laquelle il avait des intérêts personnels et familiaux, certains marchés ayant également été en partie sous-traités à une société dont l'élu était le gérant et l'associé majoritaire. COUR DES COMPTES, 22 juillet 2025 (arrêt n° S-2025-1041) Un directeur général des services est condamné à une amende sur le fondement de l'article L. 131-1 du Code des juridictions financières pour avoir signé des devis et des bons de commandes pour un montant supérieur à celui prévu par la délégation de signature du maire de la commune et, après les élections municipales de 2020 en l'absence de nouvelle délégation de signature.

FICHE 11 ► Phase d'exécution

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Cette partie présente pour chaque étape de la phase d'exécution d'un achat public des exemples de risques d'atteintes à la probité illustrés de décisions de justice, des bonnes pratiques d'organisation ou de contrôle permettant de limiter ces risques ainsi que des signaux d'alerte et de détection desdits risques.

Modifications du marché public en cours d'exécution	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme • Modifications substantielles des prestations du marché public au bénéfice du titulaire sans nouvelle mise en concurrence. Risque de prise illégale d'intérêts • Sur la base d'un marché initial, réalisation de travaux supplémentaires par le titulaire à la demande et pour le compte d'un élu/d'un agent.
Bonnes pratiques identifiées	Organiser le processus décisionnel • Assurer la transparence, la collégialité des décisions de modifications. Points de contrôle • Mettre en œuvre un mécanisme de contrôle et de validation des modifications, travaux, services supplémentaires (contrôle des éléments figurant au cahier des charges et dialogue sur l'opportunité, la portée, le montant, la justification...). • Contrôler la publication des données essentielles (lorsque celle-ci est requise). • Le cas échéant, transmettre ou présenter, pour chaque marché, la liste des avenants conclus à la CAO ou la commission d'attribution. • Effectuer des contrôles entre la date d'émission d'ordres de service et la conclusion de l'avenant (notamment pour les avenants modifiant les dates de prestations, lesquels peuvent avoir un fort impact financier).
Principaux signaux d'alerte	• Multiplication du nombre d'avenants en cours d'exécution des marchés publics. • Détection d'avenants à forts impacts financiers. • Absence de publication des données essentielles relatives aux avenants.
Décision de justice	TJ PARIS – 2 avril 2021 Un président de conseil départemental est condamné pour délit de favoritisme pour avoir validé une procédure irrégulière relatif à un avenant à un marché de maîtrise d'œuvre qui du fait de son montant constituait un nouveau marché octroyé sans mise en concurrence ni publicité au titulaire du marché.

Suivi financier (révision des prix, respect des seuils, des montants de commandes...)	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de détournement de fonds publics • Double ordonnancement donnant lieu à rétrocessions. • Paiement effectué à un faux fournisseur. • Pénalités intentionnellement non appliquées.
Bonnes pratiques identifiées	Organisation du suivi • Séparation des tâches et des fonctions (ex : entre le signataire du bon de commande et l'agent en charge de la validation du service fait). • Organiser le suivi des seuils de procédure. • Organiser la cohérence entre la prestation commandée et le montant facturé. • Organiser le système d'alerte le cas échéant. • Assurer un dialogue régulier entre le service opérationnel et le service support (en charge du bon de commande, de l'engagement comptable...), et entre l'acheteur et le comptable assignataire des paiements. • Sensibiliser le comptable assignataire des paiements. Points de contrôle • Vérifier régulièrement la cohérence des stocks au regard des dépenses constatées. • Vérifier le bien-fondé des attestations de service fait. • Vérifier l'exactitude des prix de règlement sur un échantillon statistique. • Contrôler spécifiquement les achats réalisés par carte d'achats et sur les valeurs inactives (bons d'achat, bons d'essence, tickets restaurant...). • Vérifier les levées de pénalités de retard : • Vérifier qu'elles soient systématiquement formalisées. • Contrôler à quel acteur elles bénéficient. • Contrôler celles qui apparaissent systématiques. • Vérifier spécifiquement les cas où sont levées les pénalités sans que le fournisseur n'en ait fait la demande. • Vérifier l'absence de compensation entre les intérêts moratoires pour dépassement du délai de paiement et la non-application des pénalités de marché. • Outils : effectuer un test de détail sur un échantillon de marchés présentant des difficultés au stade de l'exécution.
Principaux signaux d'alerte	• Application parcimonieuse des clauses de révision des prix, non-respect des clauses de révision des prix. • Alertes fréquentes sur les risques de dépassements des seuils de procédures, des montants maximums des accords-cadres.

Contrôle de la bonne réalisation des prestations (vérifications, service fait...)	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme • Collusion entre le cocontractant et l'agent chargé de superviser le déroulement des opérations. Détournement de fonds publics • Réalisation par le titulaire du marché de prestations au bénéfice personnel d'un représentant de l'acheteur en échange d'une surfacturation des prestations initiales (fausses factures). Risque de corruption • Non application des pénalités de retard ou validation d'une prestation mal ou non exécutée en échange de rétrocessions.
Bonnes pratiques identifiées	Organiser le contrôle des prestations • Réflexion en amont sur les modalités de contrôles appropriées en fonction du type de prestations et de l'organisation technique et administrative de l'entité (sur la base des CCAG, de processus spécifiques...). Points de contrôle • S'assurer de l'existence des contrôles et du lien avec la prestation figurant au cahier des charges (procès-verbaux, bonne application des pénalités prévues au contrat...). • Assurer l'audit du contrôle du service fait : • Séparation des tâches entre commande et réception, contrôle de la conformité du bon de commande et du bon de livraison, formalisation des réceptions (avec traçabilité, justificatifs). Risque identifié : délivrance d'un bon de réception fictif. • Outils : tests sur un échantillon de commandes (ex : bons de commande, de livraison, PV de réception, support de la constatation du service fait transmis au service prescripteur, dossiers de liquidation des factures). • Contrôler le recours à la sous-traitance (liens potentiels avec l'acheteur, l'AMO, le MOE...) • Définir des règles internes et des procédures de supervision et de validation des demandes d'achat ou d'approvisionnement.
Principaux signaux d'alerte	• Concentration de l'ensemble de la procédure par une seule personne, de l'expression des besoins à la passation des commandes. Absence d'un système de validation des demandes d'achat/d'approvisionnement. • Niveau élevé de rejet de factures liées à l'absence de suivi des prestations, à l'absence ou à l'inexactitude dans la certification du service fait.
Décision de justice	TJ Fort-de-France – 9 juin 2023 Le maire d'une commune est condamné pour détournement de fonds public pour avoir d'une part, livré à des habitants des matériaux avitaillés par un accord-cadre à bons de commandes et destinés aux travaux de la commune et, d'autre part, avoir validé la réalisation de travaux au domicile de son directeur de cabinet.

Différends et litiges (ex : protocoles transactionnels, règlements amiables...)	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de détournement de fonds publics • Protocole transactionnel dans des conditions particulièrement favorables au titulaire du marché, signé sans vérifications préalables (risque de détournement de fonds publics par négligence en raison de la justification insuffisante des sommes retenues).
Bonnes pratiques identifiées	Gestion des litiges en cours d'exécution • Encadrer le recours au règlement amiable des différends : > médiateurs (médiateur des entreprises, médiateur interne) ; > comités consultatifs de règlement amiable des différends ; > comité ministériel de transaction (pour l'État) ; > transaction ; > arbitrage. • Collégialité du choix de recourir à ces dispositifs alternatifs de règlements des différends. Points de contrôle • Process de contrôle et de validation de la rédaction des protocoles transactionnels (bien-fondé, portée...).
Principaux signaux d'alerte	• Multiplication des litiges dans le cadre de l'exécution des contrats. • Augmentation du nombre de protocoles transactionnels signés par l'entité.

Bilan d'exécution (physique et financier)	
Exemples de risques d'atteintes à la probité	Risque de favoritisme • Transmission d'informations privilégiées sur la consultation à venir (budget, délais, consistance du besoin...).
Bonnes pratiques identifiées	Organiser le bilan d'exécution du marché • En fonction des marchés, dresser un bilan d'exécution (avenants, pénalités...), qui peut comporter des développements sur son déroulement déontologique. Le bilan peut être annuel ou pluriannuel. • Assurer la collégialité du bilan d'exécution (participation de l'ensemble des intervenants au marché, acheteur/prescripteur/opérationnels...). • Assurer la traçabilité du bilan d'exécution des marchés (notamment si mauvaise exécution, manquements aux obligations déontologiques...). • S'assurer de ne pas communiquer d'informations privilégiées au titulaire lorsque le renouvellement du marché est proche. • Intégrer ces évaluations à la base de données fournisseurs lorsqu'elle existe Points de contrôle • S'assurer de la diffusion de ces bilans aux acteurs concernés (instances dirigeantes, audit...). • Mettre en place une procédure d'évaluation et tirer les conséquences de ces évaluations. • Mesurer la satisfaction des utilisateurs à partir d'échantillons de marchés, notamment interministériels.
Principaux signaux d'alerte	• L'analyse des achats réalisés sur une période donnée fait apparaître des achats redondants pour un même type de produits, passant pour une partie d'entre eux par des marchés négociés sans publicité ni mise en concurrence. • Niveaux élevés de sous-consommations et d'achats « dissidents » par rapport à des marchés interministériels ou centralisés.
Décision de justice	CA PARIS, 4 février 2021 Le président du conseil d'administration d'un établissement public est condamné pour délit de favoritisme pour s'être entretenu avec le titulaire d'un marché de conseil sur l'existence future d'un second marché ce qui avantagerait nécessairement cette société qui pouvait ainsi anticiper et préparer sa candidature en amont.

FICHE 12 ► Les conflits d'intérêts dans les marchés de prestations intellectuelles/de conseil

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un acheteur peut être conduit à recourir à des prestations intellectuelles afin d'acquérir des compétences et expertises dont l'administration ne dispose pas, faire face à un besoin ponctuel en compétences et expertises complémentaires ou éclairer les décideurs publics d'un regard extérieur afin d'intégrer les innovations et bonnes pratiques identifiées dans d'autres pays ou dans le secteur privé.

À l'occasion de la passation et de l'exécution de ces marchés publics, apparaissent des risques spécifiques contre lesquels l'acheteur doit se prémunir en mettant en œuvre les bonnes pratiques décrites dans la présente fiche.

PLAN DE LA FICHE

1. Les risques spécifiques aux marchés de prestations intellectuelles
2. Le cas d'exclusion prévu par l'article L. 2141-10 du code de la commande publique
3. Les bonnes pratiques pour atténuer les risques

Les besoins de conseil des administrations concernent un large spectre de domaines : financier, juridique, stratégique, organisationnel, gestion des ressources humaines, achat, numérique, etc.

Pour y répondre, les administrations peuvent choisir de recourir à des consultants externes dans le cadre de marchés publics et leur demander de réaliser des études, audits, analyses, diagnostics, accompagnements, etc. Le cabinet de conseil est alors choisi notamment au regard de son expertise, de ses méthodes de travail et de la qualité des livrables qu'il propose. Pour le bon déroulement de la prestation, l'administration lui donne accès à des informations sur son organisation, son fonctionnement, ses orientations actuelles et à venir, ou encore ses réflexions prospectives, qui constituent autant d'informations valorisables pour le prestataire.

Par ailleurs, l'administration peut être amenée à recruter, en tant qu'agent public, des anciens consultants. Des agents publics peuvent également quitter l'administration pour rejoindre des sociétés de conseil ou de formation.

Les marchés de conseil et de prestations intellectuelles (notamment de formation) constituent ainsi un terrain sensible au sein duquel peuvent se développer des situations de conflits d'intérêts qui appellent une vigilance particulière. La nature même de cet achat, marquée par la sensibilité et la confidentialité des informations traitées ainsi que par l'influence que peut exercer sur l'entité publique la personne ou l'équipe qui doit la conseiller, l'accompagner ou évaluer son action peut, en effet, faire naître des risques accrus de conflits d'intérêts pour les personnes chargées de réaliser la prestation.

En termes de prévention, plusieurs outils sont à la disposition des acheteurs pour identifier puis neutraliser le conflit d'intérêts et conserver une trace de cette mesure de remédiation.

SECTION 1

LES RISQUES SPÉCIFIQUES AUX MARCHES DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES

Les marchés de prestations intellectuelles du fait des conditions dans lesquelles ils s'exercent, des enjeux stratégiques et des données sensibles qu'ils peuvent comporter ainsi que des rapports humains qu'ils créent constituent un terrain propre au développement de risques spécifiques.

Ces risques sont encore accrus dans le cas où l'acheteur fait appel à un assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO), c'est-à-dire une société titulaire d'un marché public de conseil ayant pour objet de conseiller l'acheteur dans la conception, la passation ou l'exécution d'un marché public.

En amont de la consultation, un AMO est potentiellement en mesure d'orienter la définition du besoin de l'acheteur en faveur de sa propre entreprise, de filiales ou de sociétés du même groupe, de clients de son entreprise ou d'une société avec laquelle il a noué un partenariat de toute nature.

Exemples :

- ▶ insérer dans un cahier des clauses techniques particulières une stipulation que seul le produit d'une société dont l'AMO est partenaire peut satisfaire ;
- ▶ organiser un *sourcing* avec uniquement des sociétés proposant les produits d'un fournisseur dont l'AMO est partenaire ;
- ▶ proposer des critères de choix et/ou une pondération de ces critères favorisant le fournisseur dont l'AMO est partenaire (par exemple en proposant de maximiser le poids du critère financier alors que le fournisseur en cause est celui proposant les tarifs les plus attractifs).

Pendant la consultation, l'AMO participant à l'analyse des offres, et donc au choix de l'attributaire du marché, peut également orienter l'analyse des offres reçues par l'acheteur en faveur de la société avec laquelle il dispose d'intérêts communs.

Exemples :

- ▶ porter une appréciation subjective sur les offres reçues et rédiger un rapport d'analyse des offres favorisant la société dont il est partenaire peut satisfaire ;
- ▶ ne pas relever une irrégularité frappant l'offre de la société dont il est partenaire peut satisfaire ;
- ▶ suggérer une méthode de notation accentuant le poids de certains éléments en faveur de la société dont il est partenaire.

Pendant l'exécution du contrat, l'AMO peut potentiellement adopter une analyse conciliante vis-à-vis d'une entreprise à laquelle il serait lié.

Exemples :

- ▶ conseiller d'admettre systématiquement des délais de livraison supplémentaires ;
- ▶ conseiller d'admettre sans réfaction une prestation pourtant imparfaitement exécutée ;
- ▶ conseiller d'apporter une suite favorable à une demande indemnitaire ou une demande d'exonération de pénalités.

Par ailleurs, un AMO peut accéder à des informations sensibles de nature à perturber le jeu de la concurrence lors de la passation de futurs marchés.

Il peut s'agir :

- ▶ d'informations internes à l'administration qui peuvent constituer un avantage de fait pour une consultation ultérieure (par exemple, des informations relatives à une réorientation stratégique future, connaissance des budgets que l'acheteur entend consacrer à telle ou telle opération, etc.) ;
- ▶ d'informations sensibles sur la concurrence notamment des informations couvertes par le secret des affaires : détail des prix, description des accords commerciaux et remises obtenus auprès des constructeurs, mémoire technique comportant des éléments protégés par le secret des procédés (savoir-faire, techniques de fabrication, matériels ou logiciels utilisés, etc.) et traduisant un savoir-faire propre.

Dans le domaine du conseil, une forme de perméabilité entre consultants et agents publics peut conduire à ce que d'anciens agents publics, voire des agents publics en activité, se trouvent en situation de participer à une consultation ou l'exécution d'un marché public en tant que prestataire de services. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine de la formation, activité pour laquelle l'article R. 123-8 du code général de la fonction publique prévoit la possibilité d'un cumul d'activités. Si la qualité passée ou actuelle d'agent public constitue une garantie de compétence pour l'exercice de certaines missions, dont les activités de formation, certaines situations peuvent néanmoins conduire à des conflits d'intérêts, notamment si un agent public est conduit à former d'anciens ou d'actuels collègues dans le cadre d'une prestation commerciale.

Enfin, la présence d'un prestataire de conseil aux côtés d'un acheteur public peut entraîner un risque de confusion quant à la qualité du consultant, certaines personnes pouvant penser qu'il s'agit d'un agent de l'administration. Ce risque est tout particulièrement avéré si le consultant est intégré à une équipe projet travaillant dans les locaux de l'administration, dispose d'une adresse électronique propre à l'administration pour laquelle il exécute sa mission ou utilise le logo de cette dernière. Ne pas clairement identifier un consultant comme extérieur à l'administration peut conduire à ce que la parole ou les écrits de celui-ci soit perçus par des tiers comme engageant l'administration en cause.

SECTION 2

LE CAS D'EXCLUSION PRÉVU PAR L'ARTICLE L. 2141-10 DU CODE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

L'article L. 2141-10 du CCP prévoit un cas d'exclusion facultatif, pouvant être mis en œuvre lors de la passation d'un marché public, visant à faire obstacle à une candidature posant, par principe un risque de conflit d'intérêts.

Ainsi, « L'acheteur peut exclure de la procédure de passation du marché les personnes qui, par leur candidature, créent une situation de conflit d'intérêts, lorsqu'il ne peut y être remédié par d'autres moyens. Constitue une telle situation toute situation dans laquelle une personne qui participe au déroulement de la procédure de passation du marché ou est susceptible d'en influencer l'issue a, directement ou indirectement, un intérêt financier, économique ou tout autre intérêt personnel qui pourrait compromettre son impartialité ou son indépendance dans le cadre de la procédure de passation du marché. ».

Ce cas de figure peut, par exemple, se matérialiser si le titulaire d'un marché d'AMO venait à candidater au marché qu'il a contribué à rédiger et pour lequel il assiste le ministère en cause dans son analyse des offres. Dans pareille situation, le conflit d'intérêts serait manifeste et l'entreprise en cause devra être exclue de la consultation à laquelle elle candidate sur le fondement de l'article précité.

Mais ce cas d'exclusion, s'il permet à l'acheteur de s'opposer à des cas manifestes apparaissant au cours de la procédure de passation, est loin de permettre de traiter toutes les difficultés. D'autres mesures préventives sont recommandées.

SECTION 3

LES BONNES PRATIQUES POUR ATTÉNUER LES RISQUES

1 Intégrer dans les cahiers des clauses administratives particulières (CCAP) des marchés de conseil/prestations intellectuelles des clauses spécifiques pour prévenir les situations problématiques

Il convient tout d'abord de rappeler dans le cahier des charges les principes déontologiques auxquels sont tenus les agents publics. Un renvoi vers la charte de déontologie applicable aux acheteurs de l'entité en charge de la passation du marché peut notamment être prévu.

Un paragraphe de cette charte pourra utilement être consacré à la sensibilité de cette catégorie particulière d'achats. Ainsi de la charte de déontologie de l'achat public au ministère de la Justice qui consacre un paragraphe à la prévention du conflit d'intérêts pour les prestations de conseil.

Modèle de clause

« La charte de déontologie de **[À COMPLÉTER par la dénomination de la structure de l'acheteur]**, accessible à l'adresse suivante : **[À COMPLÉTER en indiquant le lien hypertexte permettant d'accéder à la charte]** rappelle les obligations auxquelles sont tenus les agents publics, notamment en termes de neutralité, de probité et d'intégrité. Celles-ci s'appliquent également dans les relations qu'entretiennent les agents publics vis-à-vis des consultants. »

Une clause de prévention des conflits d'intérêts doit également être prévue.

La finalité de la clause doit être de permettre à l'acheteur de s'assurer que ni le prestataire ni ses sous-traitants, ni les intervenants missionnés par le prestataire pour exercer la prestation de conseil ne disposent d'un intérêt de quelque nature que ce soit, susceptible de faire naître un doute raisonnable sur l'exercice indépendant, impartial et objectif de la mission.

L'appréciation de l'existence d'un potentiel conflit d'intérêts doit idéalement intervenir avant la signature du marché public (lorsque l'identité des consultants est connue dès le stade de la remise des offres) ou, à défaut, en cas d'accord-cadre exécuté à bons de commande, avant l'émission du bon de commande. En tout état de cause, la vérification de l'absence de conflits d'intérêts doit impérativement intervenir avant le démarrage des prestations. La pratique de la déclaration d'absence de conflit d'intérêts pour les prestataires (personnes morales) et les personnes physiques pressenties pour réaliser la prestation, constitue la bonne pratique à systématiser.

Le contrat doit également être clair sur le fait que, pendant toute la durée d'exécution de la prestation, le prestataire doit informer immédiatement l'acheteur de l'apparition de tout conflit d'intérêts ou de risque de conflit d'intérêts se rapportant aux entités concernées.

La clause doit explicitement prévoir que si l'acheteur, sur la base des éléments qui lui ont été communiqués, estime que la situation est incompatible avec la mission, le titulaire ne peut réaliser ou poursuivre la prestation. En cas d'impossibilité de remédier au conflit d'intérêts, le principe doit être l'arrêt immédiat de la mission et donc, selon le cas, la résiliation du bon de commande ou du marché, sans indemnité pour le titulaire.

Modèle de clause

« Les intervenants du titulaire réalisent leurs prestations avec probité et intégrité. Ils s'engagent à respecter toutes les mesures déontologiques applicables dans le cadre de l'exécution des prestations.

Tout au long de l'exécution du marché, le titulaire est tenu de déclarer sous sa responsabilité, à l'acheteur toute situation de nature à constituer un conflit d'intérêts.

Avant chaque mission, le titulaire, et le cas échéant les cotraitants et sous-traitants, complètent la déclaration d'intérêt proposée par l'administration certifiant l'absence de conflit d'intérêts ou identifiant les potentiels conflits existants. Elle est communiquée à l'administration sans délai, pour tous les membres de l'équipe mobilisée pour la réalisation des prestations.

Ce document est également complété par l'entreprise en tant que personne morale. La déclaration est complétée quel que soit le statut de l'entreprise mobilisée : mandataire, co-traitant ou sous-traitant.

L'administration bénéficiaire pourra statuer sur les déclarations transmises et prendre les mesures idoines afin de faire cesser tout conflit d'intérêts (demande de remplacement, mise en impossibilité d'honorer la commande, etc.).

En cas de modification substantielle des intérêts détenus au cours de la prestation, le prestataire et les consultants actualisent leur déclaration dans un délai de quinze jours à compter de la modification et selon les mêmes modalités.

L'apparition d'un conflit d'intérêts auquel il ne peut être remédié par le titulaire peut conduire à la résiliation du bon de commande/du marché, sans ouvrir droit à une indemnisation du titulaire. »

Un modèle de déclaration de non conflit d'intérêts figure en annexe du présent guide.

Si le marché a pour objet l'accompagnement de l'acheteur dans la préparation, la rédaction la passation ou l'exécution d'un contrat de la commande publique, il est alors nécessaire de compléter la clause précédente par les paragraphes suivants.

Modèle de clause

« Au titre de l'exécution du présent marché, le titulaire pourra être amené à avoir accès à des informations ignorées par d'autres opérateurs économiques ou être conduit à accompagner un service acheteur dans la passation d'un contrat de la commande publique. Dans ces hypothèses, le titulaire est tenu de déclarer sans délai toute situation de nature à constituer un conflit d'intérêts au sens de l'article L. 2141-10 du code de la commande publique et toute situation susceptible de fausser la concurrence entre les opérateurs économiques.

Conformément, aux articles L. 2141-8 2°, L. 2141-10 et R. 2111-2 du code de la commande publique, le titulaire du présent marché, ainsi que, le cas échéant, ses sous-traitants, pourra se voir interdire de soumissionner aux marchés lancés en application des livrables qu'il a remis à l'acheteur **[À COMPLÉTER en précisant l'objet de la prestation des consultants]**, y compris pour des marchés lancés après l'expiration du présent marché, dans la limite de cinq (5) ans à compter de la fin normale ou anticipée du présent marché ».

Afin de limiter les risques que le titulaire d'un marché de conseil puisse conserver et utiliser les informations auxquelles il a eu accès lors de l'exécution d'une mission de conseil, il convient de prévoir une clause de confidentialité par laquelle il s'engage à détruire ou restituer, sans conserver aucune copie, les informations qui lui ont été communiquées par l'administration.

Modèle de clause

« Restitution et destruction des données en fin de mission

Obligation de restitution et de destruction

À l'achèvement des prestations, ou en cas de résiliation du marché pour quelque cause que ce soit, le Titulaire s'engage, au choix de l'Acheteur et dans un délai de 15 jours calendaires à :

- restituer l'intégralité des données, documents, fichiers et informations (quel qu'en soit le support) confiés par l'Acheteur ou générés dans le cadre de l'exécution du marché ;
- procéder à la destruction irréversible de toutes les copies (physiques et numériques) de ces données présentes sur ses propres systèmes d'information, serveurs ou outils de stockage, y compris les sauvegardes.

Modalités de la restitution

La restitution doit être effectuée dans un format ouvert, standard et réutilisable, permettant à l'Acheteur de poursuivre l'exploitation des données sans contrainte technique majeure.

Certification de destruction

À l'issue de l'opération de destruction demandée par l'Acheteur, le Titulaire doit fournir, sous 15 jours calendaires à compter de la demande, une attestation sur l'honneur signée certifiant que l'ensemble des données et de leurs copies ont été définitivement supprimées et sont désormais irrécupérables par quelque moyen que ce soit.

Persistance de l'obligation de confidentialité

L'exécution de la restitution ou de la destruction des données ne libère pas le Titulaire de son obligation de secret professionnel et de discrétion pour les informations dont il a eu connaissance durant l'exécution du marché. Cette obligation demeure valable à l'expiration du marché pour une durée de 5 ans. »

Pour éviter les risques de confusion quant à l'appartenance d'un consultant et quant au rôle et responsabilités respectives de l'acheteur et du prestataire, une clause « Identification du titulaire » peut utilement être intégrée au CCAP.

Modèle de clause

« Le service responsable du pilotage de la prestation ne peut fournir aux intervenants du titulaire d'adresse de messagerie susceptible de créer une confusion avec celles des agents de sa structure.

Le titulaire s'engage à ce que tous les intervenants fassent apparaître dans leur signature, de manière claire, lisible et non-équivoque, leur qualité de prestataire, le nom de l'entreprise qui les emploie et la dénomination de l'administration qui les a mandatés pour la mission qu'ils conduisent.

Dans le cadre de leurs missions, les prestataires doivent impérativement utiliser cette signature dans tous leurs échanges électroniques tant avec l'administration bénéficiaire qu'avec des tiers.

À l'occasion de présentations en réunion, l'identification des prestataires doit également être claire et non-équivoque. »

Cette clause peut utilement être complétée par une clause d'interdiction d'utiliser les signes distinctifs de l'administration.

Modèle de clause

« Le titulaire a l'interdiction d'utiliser tout signe distinctif de l'administration bénéficiaire.

Les livrables rédigés conjointement sont réalisés selon la charte graphique de l'administration, avec mention du concours du titulaire.

Lorsqu'un document a été rédigé avec la participation, directe ou indirecte, du titulaire, il est fait mention dans le livrable :

- *de cette information ;*
- *de la prestation de conseil réalisée ;*
- *du cadre contractuel dans lequel s'inscrit ladite prestation.*

L'utilisation de la charte graphique de l'administration est réservée uniquement aux productions rédigées par l'administration. »

2 Rédiger un code de conduite commun, préalablement au démarrage de la prestation

Pour les projets les plus sensibles, notamment ceux présentant des enjeux importants et ayant vocation à se poursuivre sur une longue durée en faisant intervenir un nombre important d'intervenants, il est recommandé de prévoir l'adoption d'un code de conduite commun.

Celui-ci a alors vocation à traiter des problématiques suivantes :

- ▶ désignation des responsables côté acheteur et côté entreprise et modalités de leur saisine ;
- ▶ mécanisme de gestion de la confidentialité des données échangées pendant l'exécution du marché ;
- ▶ dispositif d'alerte en cas de difficultés ;
- ▶ élaboration de documents types, notamment un modèle de déclaration de non conflit d'intérêts et d'engagement de confidentialité, etc.

Modèle de clause

« Un code de conduite définissant les modalités de gestion de la confidentialité et de prévention des conflits d'intérêts est adopté par les parties au plus tard **[À COMPLÉTER par une durée proportionnée à celle de la mission et aux enjeux en cause]** après la notification du marché.

Afin d'établir ce document, le Titulaire transmet à l'Acheteur au plus tard **[À COMPLÉTER]** après la notification du marché, un projet de code de conduite comportant a minima les rubriques suivantes :

- désignation, coordonnées et missions de la personne responsable, au sein de l'entreprise, de la gestion de la confidentialité et de la prévention des conflits d'intérêts,
- mécanisme de gestion de la confidentialité des données échangées pendant l'exécution du marché (par exemple : cloisonnement à l'équipe projet du titulaire la diffusion et le stockage des données numériques (en recourant à des serveurs dédiés) et physiques transmises par l'administration) ; présentation des droits d'accès aux informations confidentielles dont dispose chaque type de profil au sein de l'équipe intervenant sur la mission ; modalités de restitution et destruction des données au terme de la mission ou à la demande l'administration.
- dispositif d'alerte en cas de difficultés,
- modèle de déclaration de non conflit d'intérêts à faire signer par chaque intervenant du titulaire,
- modèle d'engagement de confidentialité à faire signer par chaque intervenant du titulaire.

Les parties conviennent ensuite des compléments et modifications à apporter à ce projet, au plus tard à l'expiration du délai mentionné au 1^{er} alinéa. »

3 Encadrer les prestations « *pro bono* » réalisées par les cabinets de conseil au bénéfice de l'administration

Compte-tenu de la sensibilité particulière des marchés de conseil, il est pertinent de faire figurer dans les CCAP de ces marchés des considérations spécifiques relatives à l'encadrement des missions « *pro bono* ». En effet, même si les prestations réalisées à titre gracieux ne sont, par construction, pas exécutées dans le cadre du marché de conseil, la sensibilisation des opérateurs économiques est néanmoins une bonne pratique à mettre en œuvre.

Pour ce faire, l'acheteur peut utiliser la clause suivante.

Modèle de clause

« Dans l'hypothèse où le titulaire effectuerait des missions à titre gracieux (missions « pro bono ») au bénéfice de l'acheteur, celles-ci devront être validées préalablement par l'autorité compétente dont relève l'acheteur et ne pourront donner lieu à aucune contrepartie.

Il est rappelé qu'aucun droit de suite ne peut être accordé au prestataire d'une mission "pro bono".

Toute action de démarchage, de prospection ainsi que toute invitation à des événements promotionnels de la part du titulaire auprès des bénéficiaires est prohibée. »

4 Surveiller les cumuls d'activités et les départs dans le secteur privé pour rejoindre des cabinets de conseil

Les employeurs publics doivent scrupuleusement respecter les obligations découlant du Code général de la fonction publique lorsque leurs agents sollicitent un cumul d'activités dans le domaine du conseil ou de la formation ou quittent leur service pour rejoindre un cabinet de conseil.

Il est ici renvoyé aux dispositions des articles :

- ▶ L. 123-7 et R. 123-7 à R. 123-13 du Code de la fonction publique concernant les règles applicables aux cumuls d'activités ; Pour les agents publics en poste en administration, l'autorisation par l'autorité hiérarchique dont ils relèvent prévue à l'article L. 123-7 du code de la fonction publique constitue un premier outil de prévention des risques de conflits d'intérêts. L'autorité hiérarchique peut également, en vertu de l'article R. 123-11, autoriser l'exercice de l'activité accessoire avec des réserves et recommandations visant à assurer le respect des obligations déontologiques de l'agent.
- ▶ L. 124-4 à L. 124-6 et R. 124-27 à R. 124-37 du même code relatifs au contrôle des activités lucratives des agents ayant cessé leurs fonctions, qui permet à l'ancien employeur de l'agent ayant quitté ses fonctions de conserver un rôle de nature à prévenir les conflits d'intérêts.

À RETENIR

Les risques de conflits d'intérêts sont sensiblement accrus lors de la passation et de l'exécution des marchés publics de prestations intellectuelles, notamment les marchés d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Pour pallier ces risques, l'acheteur doit anticiper et mettre en place un dispositif exigeant reposant sur des clauses préventives à faire figurer dans ses cahiers des charges ainsi que sur la surveillance des liens entre ses agents actuels ou anciens et des sociétés de conseil.

LE CADRE JURIDIQUE

- ▶ Code de la commande publique, notamment son article L. 2141-10.
- ▶ Code général de la fonction publique, notamment :
 - ses dispositions relatives aux cumuls d'activités : articles L. 123-7 et R. 123-7 à R. 123-13 ;
 - Ses dispositions relatives au contrôle des activités lucratives des agents ayant cessé leurs fonctions : articles L. 124-4 à L. 124-6 et R. 124-27 à R. 124-37.
- ▶ **Circulaire n° 6329/SG du 19 janvier 2022 relative à l'encadrement du recours par les administrations et les établissements publics de l'État aux prestations intellectuelles** (pour les acheteurs de l'État et ses établissements publics).
- ▶ **Circulaire n° 6391-SG du 7 février 2023 relative au pilotage et encadrement du recours aux prestations intellectuelles informatique** (pour les acheteurs de l'État et ses établissements publics).

ANNEXE

MODÈLE DE DÉCLARATION D'ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊTS ET DE RESPECT DU SECRET PROFESSIONNEL

Je, soussigné **[À COMPLÉTER : nom, prénom]**

intervenant en qualité de **[À COMPLÉTER : fonction]**

au sein de la Société **[À COMPLÉTER]**, titulaire ou sous-traitant du titulaire du **[À COMPLÉTER : bon de commande/marché subséquent/accord-cadre/marché n°...]** passé au bénéfice de **[À COMPLÉTER]**

Article 1

Déclare sur l'honneur :

ne détenir aucun lien d'intérêts dans le cadre de la réalisation de la présente mission de nature à influencer ou à paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif de ce dernier. Un conflit d'intérêts peut résulter notamment d'intérêts économiques, de liens familiaux, sentimentaux, professionnels, ou de toutes autres relations ou intérêts communs ;

que j'informerai **[À COMPLÉTER : identité de l'acheteur ou du bénéficiaire]**, sans délai, de toute situation constitutive d'un conflit d'intérêts ou susceptible de conduire à un conflit d'intérêts dans le cadre de la réalisation de la présente mission et durant 3 ans à partir de la date de fin de la mission ;

que je n'ai pas consenti(e), recherché(e), cherché(e) à obtenir, ou accepté(e), d'avantage, financier ou autre, en faveur ou de la part d'une quelconque personne, directement ou indirectement, en tant qu'incitation ou récompense liée à la réalisation de la présente mission.

Suis informé que **[À COMPLÉTER : identité de l'acheteur ou du bénéficiaire]** se réserve le droit de vérifier ces informations.

Article 2

M'engager au secret professionnel sur l'ensemble des éléments portés à ma connaissance dans le cadre de la présente mission et à respecter l'ensemble des mesures visant à assurer la sécurité, l'intégrité et la confidentialité de ces éléments.

Fait à **[À COMPLÉTER]**, le **[À COMPLÉTER]**

[À COMPLÉTER : Nom, prénom et signature]

www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr
www.economie.gouv.fr/dae

Conception et rédaction :
Agence française anticorruption
Direction des achats de l'État

Graphisme et réalisation :
DESK (53) : 02 43 01 22 11 – desk@desk53.com.fr

Crédits photographiques :
AdobeStock, D.R.
Septembre 2026

Contact

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

Direction des achats de l'État
Immeuble Grégoire
59 boulevard Vincent Auriol, 75572 Paris cedex 13
communication.dae@finances.gouv.fr

Pour plus d'informations

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

www.economie.gouv.fr/dae
@Direction des Achats de l'Etat (DAE)

