

Annexes 1 à 3

-

Enquête statistique - prévention et
détection des atteintes à la probité
au sein des secteurs fondatif et
associatif - mai 2023

Annexe 1

-

La lutte anticorruption au sein
des ARUP

SYNTHÈSE **3**

I. CARTOGRAPHIE DES RÉPONDANTS **5**

- A. ANCIENNETÉ DES ORGANISATIONS **5**
- B. SECTEUR D'ACTIVITÉ PRINCIPAL DES RÉPONDANTS **5**
- C. FONCTIONNEMENT DES RÉPONDANTS **6**
- D. PRÉCISIONS SUR LA PERSONNE AYANT RÉPONDU À L'ENQUÊTE **9**

II. LE RISQUE D'ATTEINTE À LA PROBITÉ **11**

- A. CONNAISSANCE DU CHAMP INFRACTIONNEL DES ATTEINTES À LA PROBITÉ **11**
- B. EXPÉRIENCE DE CAS D'ATTEINTE À LA PROBITÉ **12**

III. LA PRÉVENTION DES ATTEINTES À LA PROBITÉ AU SENS DE LA LOI SAPIN II **15**

- A. ENGAGEMENT D'UNE DÉMARCHE ANTICORRUPTION **15**
- B. LES DIFFÉRENTES MESURES D'UN DISPOSITIF ANTICORRUPTION **17**
 - LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES **17**
 - LE CODE DE CONDUITE **18**
 - EXISTENCE D'UN RÉFÉRENT INTÉGRITÉ/ÉTHIQUE/DÉONTOLOGIE/CONFORMITÉ CHARGÉ NOTAMMENT DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION **19**
 - FORMATION ET SENSIBILISATION **20**
 - ÉVALUATION DU RISQUE ENGENDRÉ PAR LA RELATION AVEC LES TIERS **21**
 - EXISTENCE D'UN DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE **21**
 - EXISTENCE DE MESURES DE CONTRÔLE DES PROCÉDURES INTERNES **22**

IV. COEFFICIENT DE MISE EN ŒUVRE **23**

- A. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COEFFICIENT DE MISE EN ŒUVRE **24**
- B. LES CRITÈRES QUI INFLUENCENT LA MISE EN ŒUVRE **25**
 - DATE DE CRÉATION **25**
 - SECTEUR D'ACTIVITÉ **26**
 - BUDGET ANNUEL **27**
 - NOMBRE DE BÉNÉVOLES ET DE SALARIÉS **28**
 - EXPÉRIENCE D'ATTEINTE À LA PROBITÉ **29**

Synthèse

Les répondants.

Les 85 ARUP ayant répondu sont des organisations majoritairement créées avant 1990, de moins de 10 salariés et de moins de 50 bénévoles. La composition de leur budget, le plus souvent inférieur à 500 000 euros, varie assez fortement, que ce soit en termes de subventions publiques ou de dons des entreprises.

Les personnes ayant répondu sont principalement des bénévoles membres de l'instance de gouvernance.

Connaissance et expérience des atteintes à la probité.

Les ARUP connaissent bien les différentes infractions d'atteinte à la probité et les notions connexes : 6 notions sur 8 sont connues par au moins 75 % des répondants et près des trois-quarts de ceux-ci déclarent connaître au moins 6 des 8 notions (près de 10 points de plus que le rapport général).

Seuls 5 répondants ont été confrontés à une situation d'atteinte à la probité dans les cinq dernières années (soit 5,9 %).

Mise en place de mesures anticorruption.

Moins d'un quart des répondants estiment qu'il existe un risque pour leur organisation d'être confrontée à une situation d'atteinte à la probité. La principale raison invoquée est la vigilance de l'instance dirigeante (72,6 %).

Plus de la moitié des répondants (57,6 %) déclarent n'avoir mis en place aucune mesure pour prévenir et détecter spécifiquement les atteintes à la probité. Seulement 10,6 % des répondants ont mis en place un dispositif anticorruption formalisé ou s'appêtent à le faire, et 31,8 % ont adopté certaines mesures anticorruption ou sont en train de le faire. Les principales explications de cette relative inaction des ARUP sont un risque jugé faible ou maîtrisé, et la taille ou les faibles moyens dont celles-ci disposent.

Hormis le code de conduite (12,9 %) et le dispositif de contrôle interne (33,3 %), aucune des mesures recommandées par l'AFA n'est mise en œuvre par plus de 10 % des répondants, ce qui reste extrêmement faible.

Coefficient de mise en œuvre des mesures anticorruption.

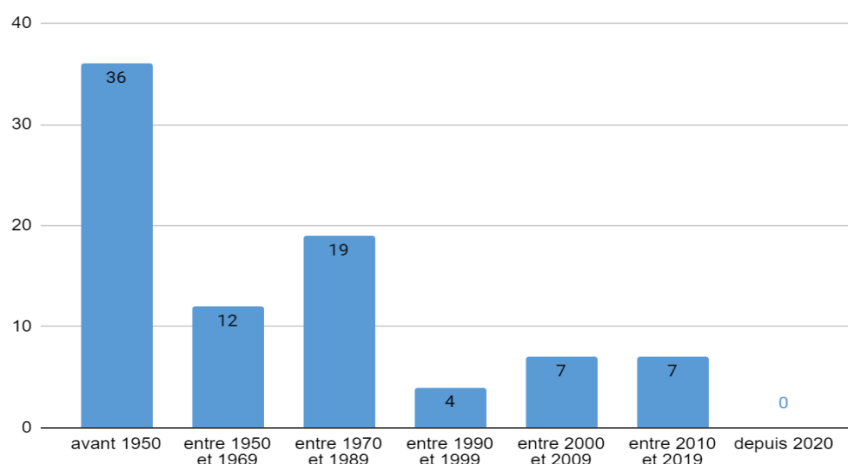
De manière logique, l'analyse des coefficients de mise en œuvre révèle une maturité encore assez faible des ARUP : 54,1 % appartiennent à la classe « faible mise en œuvre » et 34,1 % à celle « aucune mise en œuvre », ce qui implique au mieux pour près de 9 ARUP sur 10 des mesures éparses et non cohérentes entre elles et non systématisées, comme le recommande l'AFA.

Le profil-type de l'ARUP ayant un bon coefficient de mise en œuvre est celui d'une organisation ayant un budget annuel important, appartenant aux secteurs « Sport et loisirs », « Développement et action sociale » ou « Santé et médico-social » et ayant plutôt un grand nombre de salariés et un faible nombre de bénévoles.

I. Cartographie des répondants

a. Ancienneté des organisations

Graphique n°1. Date de création ARUP



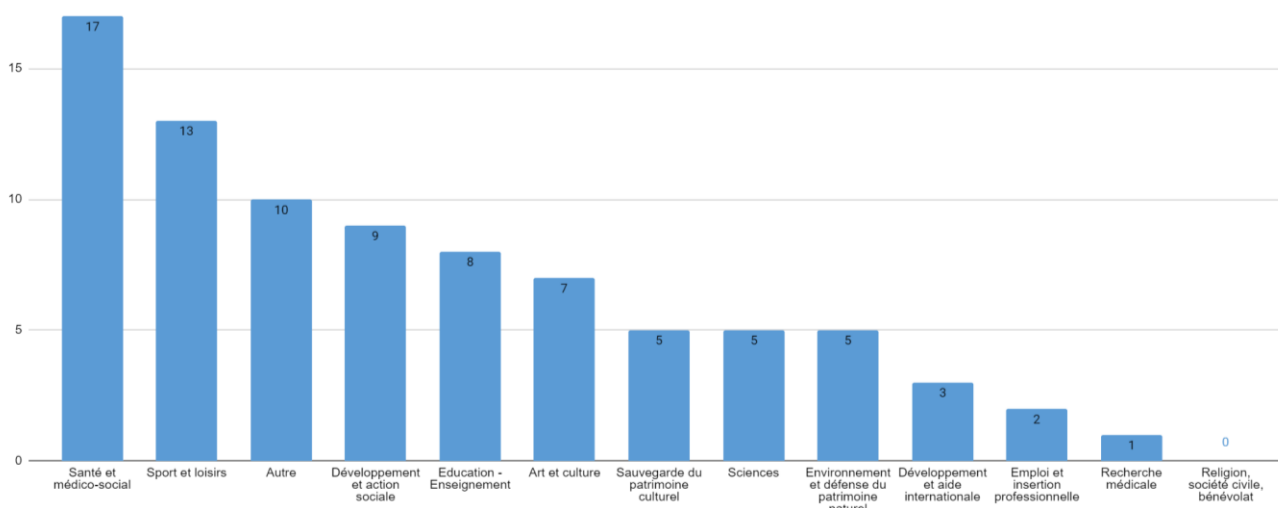
Note de lecture :

36 des 85 ARUP ayant répondu (soit 42,3 %) ont été créées avant 1950.

À retenir : Les répondants à la présente enquête couvrent l'ensemble des périodes. On remarque que le statut d'ARUP semble moins attractif depuis 1990 : 78,8 % des répondants ont été créés avant cette date.

b. Secteur d'activité principal des répondants

Graphique n°2. Secteur d'activité principal

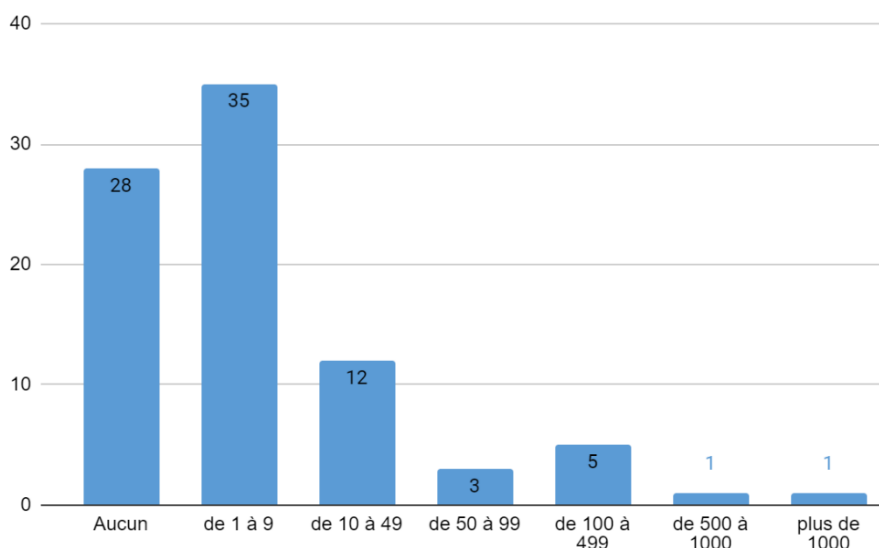


Note de lecture : 8 des 85 ARUP ayant répondu (soit 9,4 %) agissent principalement dans le domaine « Éducation – Enseignement ».

À retenir : Les ARUP ayant répondu agissent dans de nombreux secteurs d'activité. Néanmoins, quatre domaines rassemblent la moitié d'entre elles : « Santé et médico-social » (20 %), « Sport et loisirs » (15,3 %), « Développement social » (10,6 %) et « Éducation et Enseignement » (9,4 %), soit 55,3 % de l'échantillon total.

c. Fonctionnement des répondants

Graphique n°3. Nombre de salariés



Note de lecture :

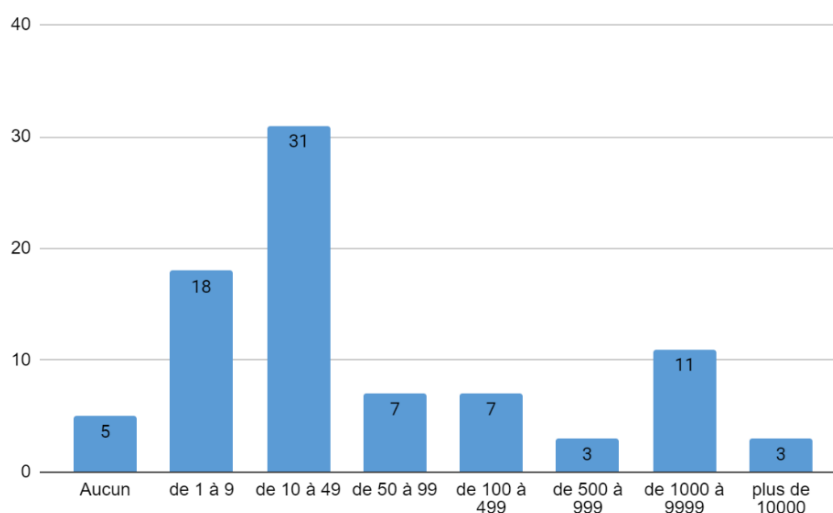
12 des 85 ARUP ayant répondu (soit 14,1 %) ont entre 10 et 49 salariés.

À retenir : Près de trois-quarts des répondants sont des petites, voire des très petites organisations : 35 ont entre 1 et 9 salariés (41,2 %) et 28 n'en ont aucun (32,9 %). Seulement 10 ARUP ont plus de 50 salariés (11,8 %).

Graphique n°4. Nombre de bénévoles

Note de lecture :

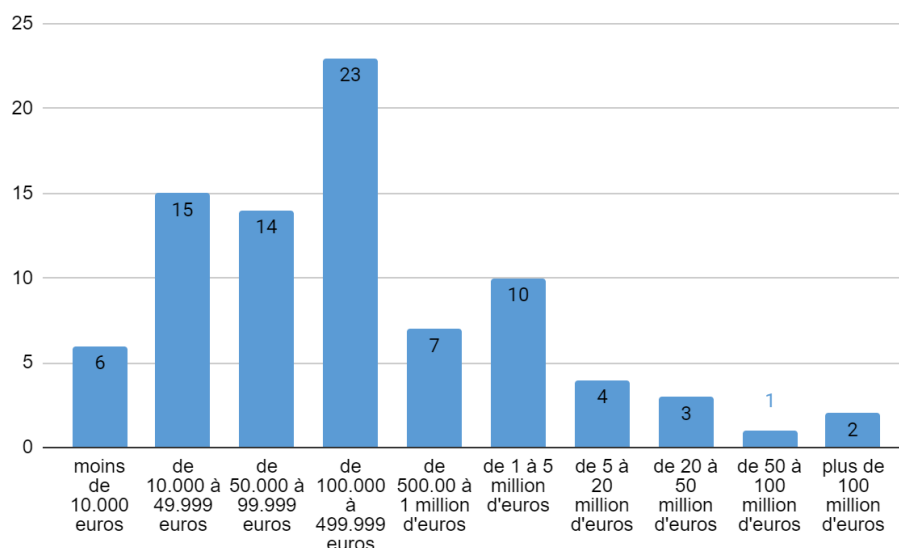
17 des 85 ARUP ayant répondu (20 %) ont entre 1 et 9 bénévoles.



À retenir :

La majorité des répondants compte entre 1 et 49 bénévoles (49 sur 85, soit 57,6 %). 16,5 % en ont entre 50 et 500 (14 sur 85) et 20 % en ont plus de 500 (17 sur 85). Cinq ARUP déclarent fonctionner sans bénévole (5,9 %).

Graphique n°5. **Budget annuel**

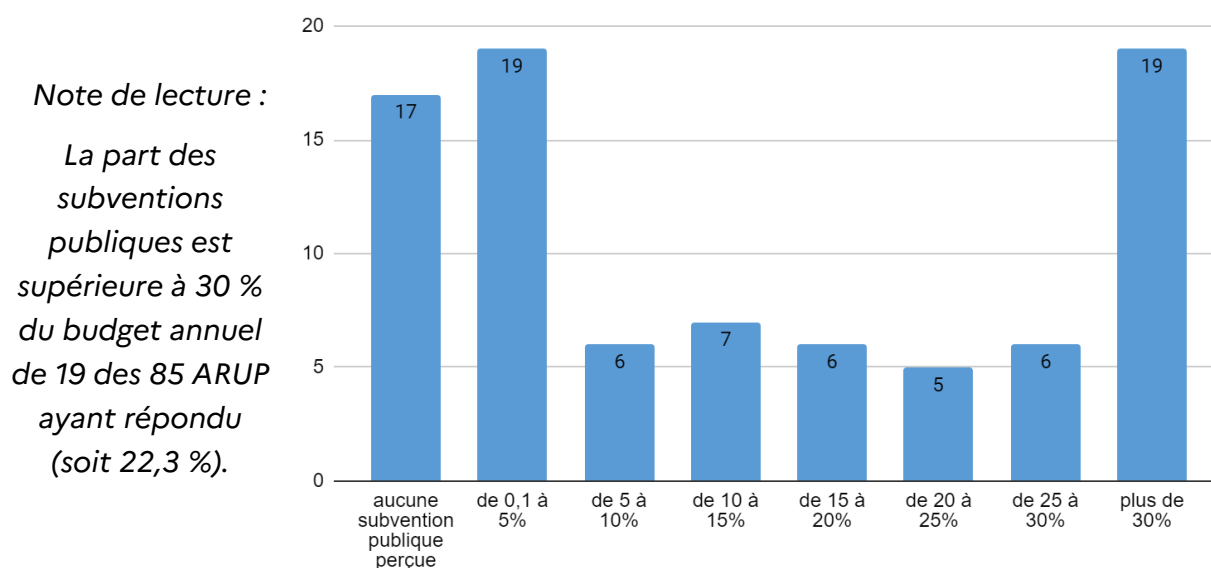


Note de lecture :

23 des 85 ARUP ayant répondu (27,1 %) ont un budget annuel compris entre 100 000 et 500 000€.

À retenir : Toutes les tranches de budget sont représentées mais les organisations ayant un budget inférieur à 10 000 euros (7 %) ou supérieur à cinq millions d'euros (11,8 %) sont rares. La grande majorité des ARUP dispose d'un budget entre 10 000 et 500 000 euros (52 sur 85, soit 61,2 %).

Graphique n°6. **Part des subventions publiques dans le budget annuel**

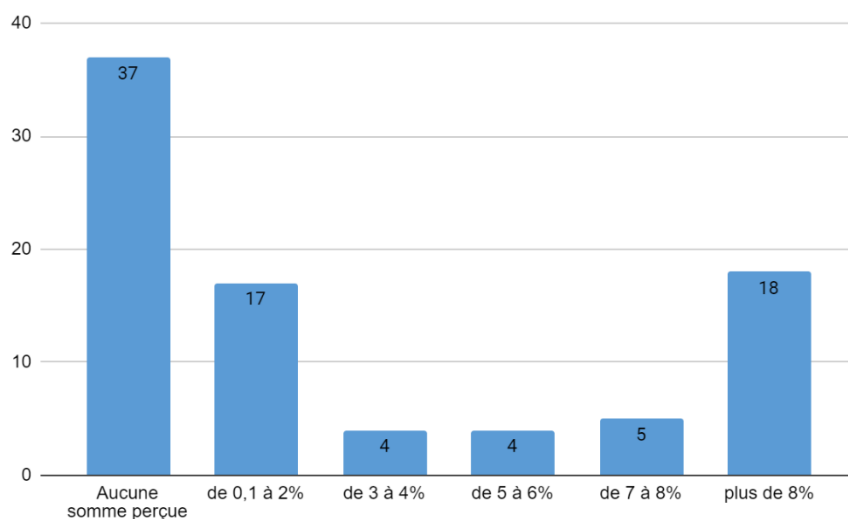


Note de lecture :

La part des subventions publiques est supérieure à 30 % du budget annuel de 19 des 85 ARUP ayant répondu (soit 22,3 %).

À retenir : On observe deux tendances : soit les ARUP ne bénéficient pas ou peu de subventions publiques (42,5 %), soit celles-ci représentent plus de 30 % de leur budget (22,3 %). Les catégories intermédiaires (5 à 30 %) ont toutes moins de 8 représentants chacune mais, cumulées, représentent tout de même un peu plus d'un tiers de l'échantillon total (35,3 %).

Graphique n°7. Part des dons des entreprises dans le budget annuel

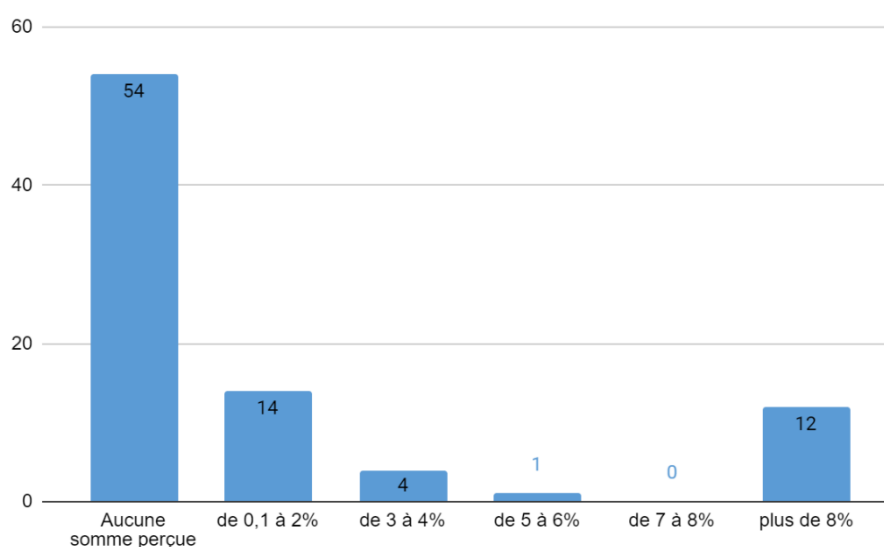


Note de lecture :
18 des 85 ARUP ayant répondu (21,2 %) ont un budget annuel comprenant au moins 8 % de dons de la part des entreprises privées.

À retenir : Les mêmes tendances que pour les subventions publiques s'observent : 63,5 % des ARUP ne bénéficient pas ou peu de dons de la part d'entreprises mais, pour 21,2 % d'entre elles, ces dons représentent plus de 8 % de leur budget. Les catégories intermédiaires (3 à 8 %) représentent, ensemble, 15,3 % des répondants.

Graphique n°8. Part du financement via les campagnes d'appel public à la générosité déclarées en préfecture

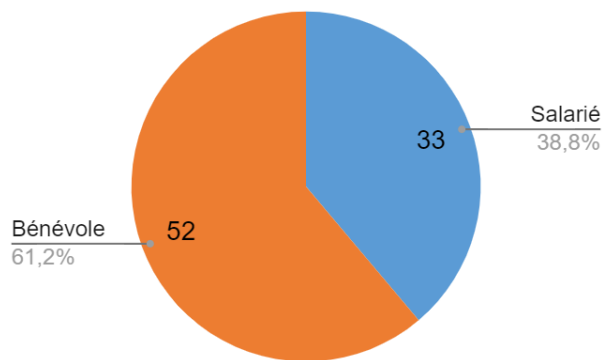
Note de lecture :
Les campagnes d'appel public à la générosité déclarées en préfecture représentent 0,1 à 2 % du budget annuel de 14 des 85 ARUP (soit 16,5 %).



À retenir : Le financement des ARUP par les campagnes d'appel public à la générosité reste limité : la majorité d'entre elles n'organise pas de telles campagnes (63,5 %) et pour 16,5 % d'entre elles, ces campagnes représentent moins de 5 % du budget. Néanmoins, pour 14,1 % des répondants, elles représentent tout de même plus de 8 % du budget annuel. Les catégories intermédiaires (3 à 8 %) ne représentent, ensemble, que 5,9 % des ARUP.

d. Précisions sur la personne ayant répondu à l'enquête

Graphique n°9. Statut du répondant



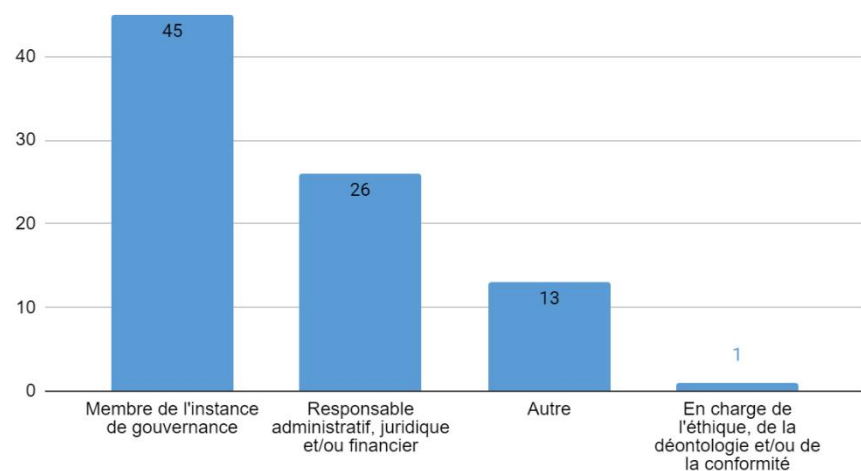
Note de lecture :

38,8 % des personnes ayant physiquement répondu à la présente étude sont des salariés.

Graphique n°10. Responsabilité du répondant

Note de lecture :

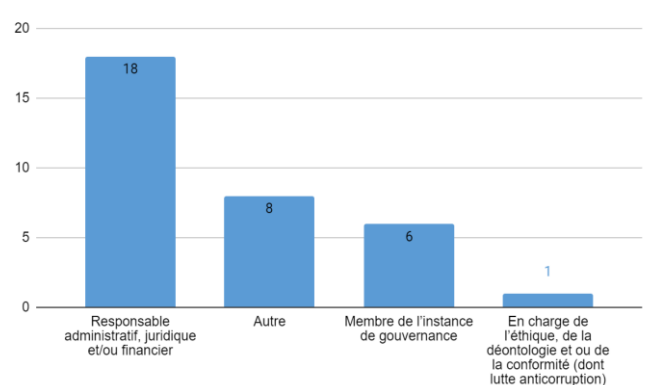
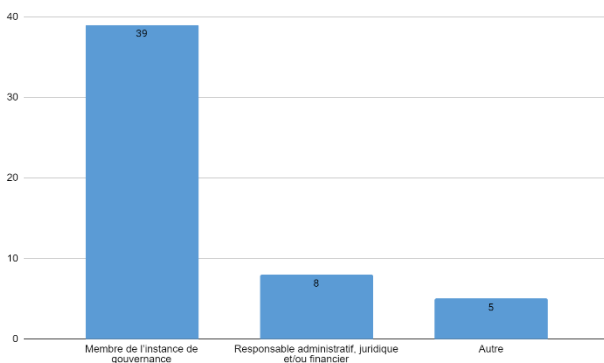
45 répondants (52,9 %) sont membres de l'instance de gouvernance de leur organisation.



Graphique n°11. Responsabilités du répondant bénévole et du répondant salarié

Bénévoles

Salariés



Note de lecture : 39 des 52 répondants bénévoles [graphique de gauche] et 18 des 33 répondants salariés [graphique de droite] sont membres de l'instance de gouvernance de leur ARUP.

À retenir :

Plus de 60 % des répondants sont bénévoles au sein des ARUP, ce qui les distingue clairement du secteur fondatif où les salariés prédominent¹.

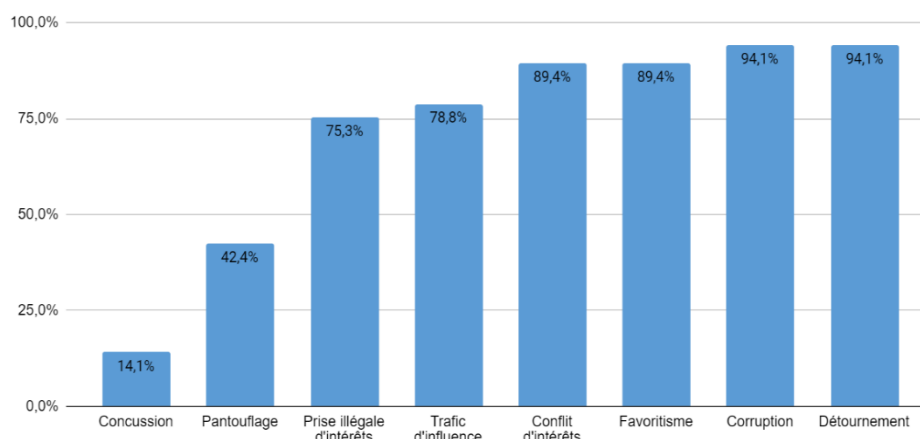
À 52,9 %, le questionnaire a été rempli par l'instance de gouvernance (87,7 % bénévole), et à 30,6 % par un responsable administratif, juridique ou financier (69,2 % salarié). Un seul répondant est une personne chargée spécifiquement de la lutte anticorruption.

¹ Cf. Annexe 2 – La lutte anticorruption au sein des FRUP

II. Le risque d'atteinte à la probité

a. Connaissance du champ infractionnel des atteintes à la probité

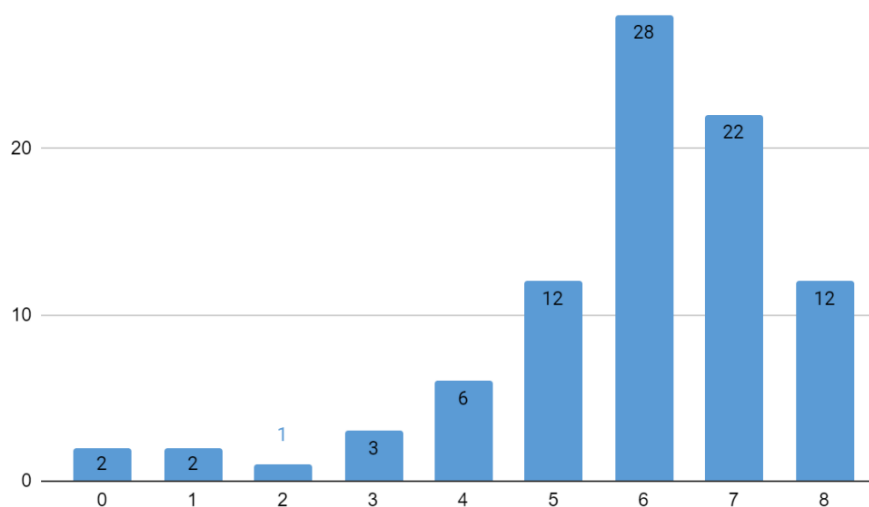
Graphique n°12. Connaissance des principales notions



Note de lecture :
94,1 % des ARUP ayant répondu affirment connaître l'infraction de corruption.

Note de lecture :

22 ARUP affirment connaître 7 des 8 notions proposées (soit 25,9 %).



À retenir :

6 notions sur 8 sont connues par au moins 75 % des ARUP ayant répondu, ce qui est très encourageant [voir [Graphique 12](#) ci-dessus, premier histogramme]. Les notions les moins connues sont le pantouflage (42,4 %) et la concussion (14,1 %), ce qui est cohérent avec le fait que ces organisations ne peuvent commettre elles-mêmes ces infractions, dont elles ne peuvent être redevables que du recel².

Par ailleurs, près de 73 % des répondants déclarent connaître au moins 6 des 8 notions (62 sur 85) [voir [Graphique 12](#) ci-dessus, second histogramme], ce qui est satisfaisant. Même si l'on peut estimer que toutes les subtilités juridiques de ces notions ne sont pas maîtrisées par les ARUP, leur principe ne leur est pas étranger.

² Cf. [Maîtriser le risque d'atteinte à la probité au sein des associations et fondations reconnues d'utilité publique](#), AFA, janvier 2022, annexes 6-1 et 8.

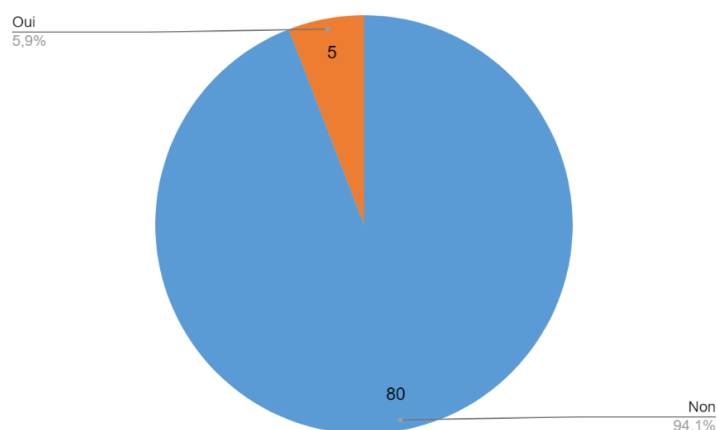
b. Expérience de cas d'atteinte à la probité

RAPPEL : les infractions d'atteinte à la probité susceptibles d'être retenues à l'encontre des organismes sans but lucratif (OSBL)³

Infractions d'atteinte à la probité	Tout OSBL	ARUP-FRUP chargées d'une mission de service public	ARUP-FRUP avec la qualité de pouvoir adjudicateur
Corruption active	X		
Corruption passive		X	
Trafic d'influence actif	X		
Trafic d'influence passif		X	
Détournement de fonds publics		X	
Prise illégale d'intérêts		X	
Concussion		X	
Favoritisme			X
Recel des six infractions d'atteinte à la probité	X		

Note de lecture : tout OSBL peut commettre l'infraction de corruption active mais seuls ceux chargés d'une mission de service public sont susceptibles de commettre un détournement de fonds publics.

Graphique n°13. **Confrontation à une atteinte à la probité au cours des cinq dernières années**



*Note de lecture :
5 ARUP (5,9 %) affirment avoir été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des cinq dernières années.*

À retenir : Sur les cinq ARUP qui ont déclaré avoir été confrontées à une telle situation, trois ont diligenté une enquête interne ou disciplinaire et deux ont saisi la justice (dénonciation au procureur de la République ou dépôt de plainte). On s'étonnera tout de même que deux organisations n'aient pas réagi face à une telle situation.

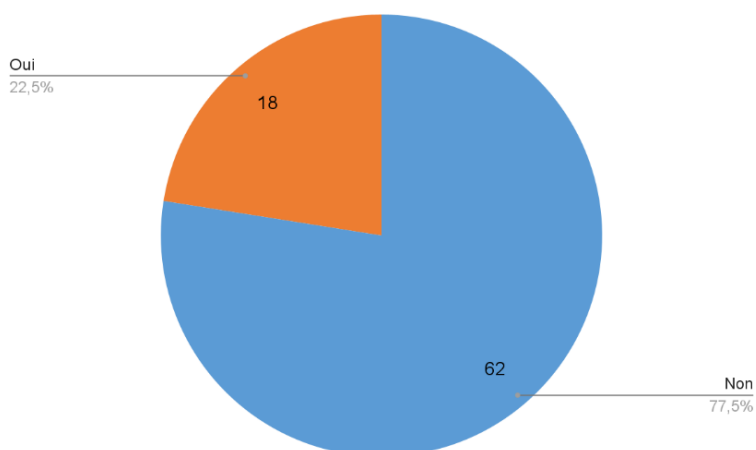
Les trois enquêtes disciplinaires menées ont toutes abouti à une sanction disciplinaire et deux fois à une mesure de réorganisation interne.

³ Op. cit. p. 28 et suivantes

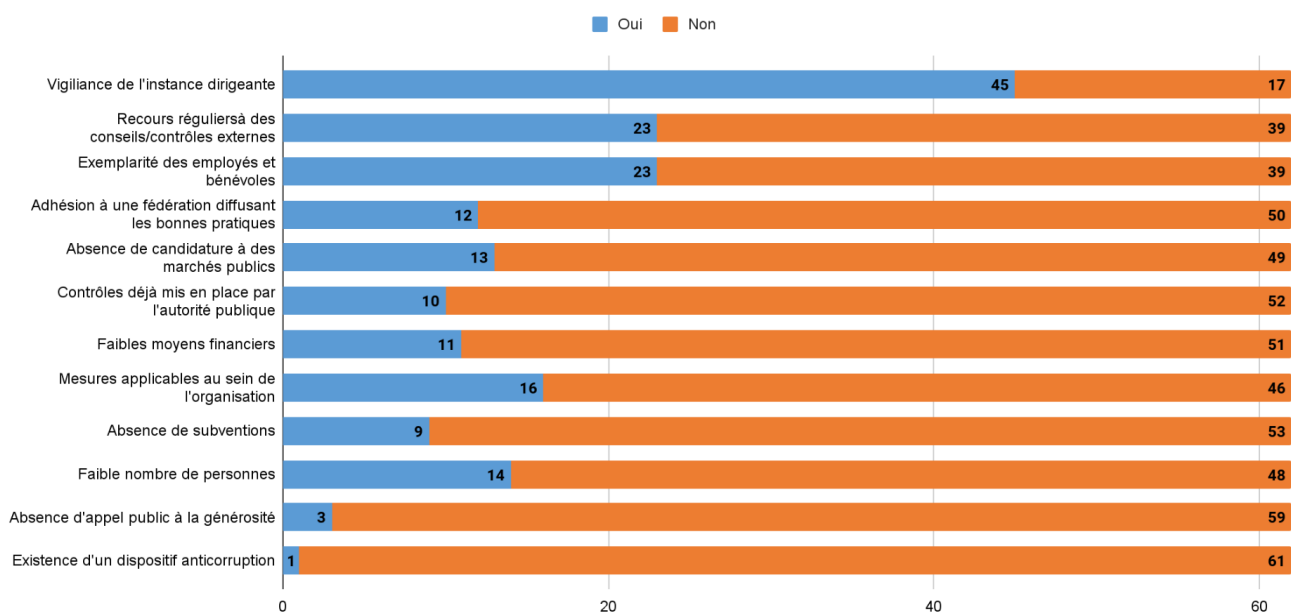
Graphique n°14. Possibilité de confrontation à une atteinte à la probité

Note de lecture :

Parmi les 80 ARUP ayant déclaré ne pas avoir été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des 5 dernières années, 62 estiment qu'une telle situation ne pourrait pas leur arriver (soit 77,5 %).

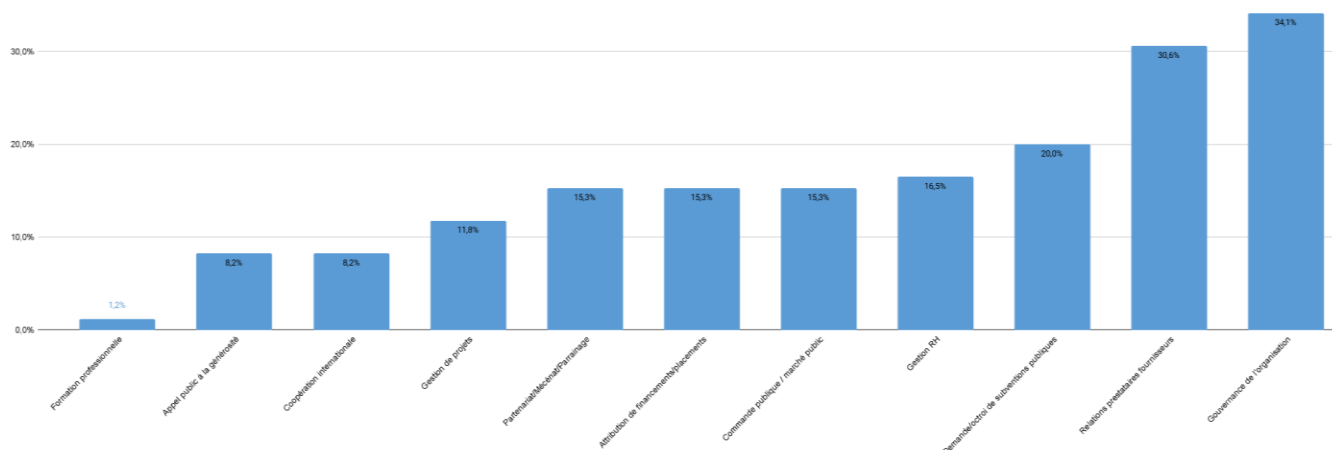


Graphique n°15. Raisons de l'absence de risque



Note de lecture : parmi les 62 ARUP estimant qu'il n'y a pas de risque pour elles d'être exposées à une situation d'atteinte à la probité, 45 estiment que la vigilance de l'instance dirigeante suffit à les en prémunir (72,6 %).

Graphique n°16. Secteurs estimés à risque par les répondants



Note de lecture : 30,6 % des 85 ARUP ayant répondu à l'enquête estiment qu'il existe un risque d'atteinte à la probité dans les relations avec les prestataires extérieurs.

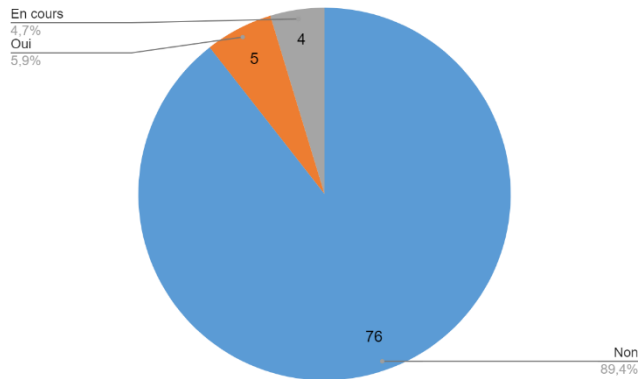
À retenir :

- Les résultats du [Graphique 14](#) démontrent clairement que les répondants évaluent leur exposition au risque d'atteinte à la probité comme étant faible.
- Les principales raisons mises en avant par les répondants sont : la vigilance de l'instance dirigeante (72,6 %), l'exemplarité des employés et des bénévoles (37,1 %) et le recours régulier à des conseils et des contrôles externes (37,1 %). S'il est certain que, par principe, l'action des membres des ARUP est désintéressée, leur humanité ne les met à l'abri ni des erreurs vénielles ni des tentations délictueuses. Ainsi, quelle que soit la qualité de leur personnel, aucune ARUP ne sera jamais totalement à l'abri. Les mesures anticorruption ne sont pas une marque de défiance mais une protection pour l'organisation mais aussi les hommes et femmes qui œuvrent pour elle.
- Cette évaluation d'un risque faible se confirme dans le [Graphique 16](#) : trois secteurs seulement sont cités par au moins 20 % des répondants et aucun ne dépasse 35 % des votes (« Gouvernance de l'organisation », « Relations prestataires fournisseurs » et « Demande de subvention publique »).

III. La prévention des atteintes à la probité au sens de la loi Sapin II

a. Engagement d'une démarche anticorruption

Graphique n°17. Adoption d'un dispositif anti-corruption formalisé



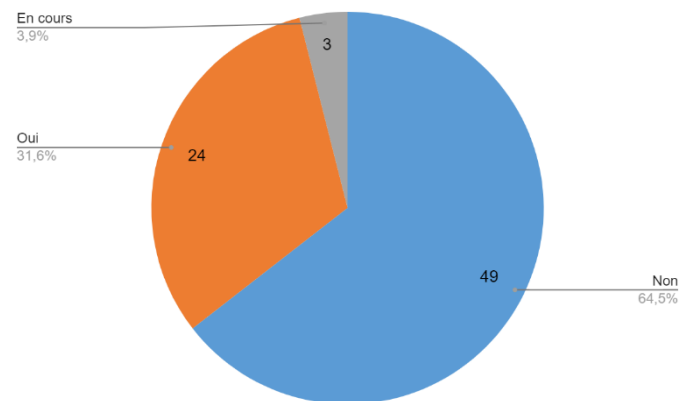
Note de lecture :

5 ARUP affirment avoir adopté un dispositif anticorruption formalisé (soit 5,9 %).

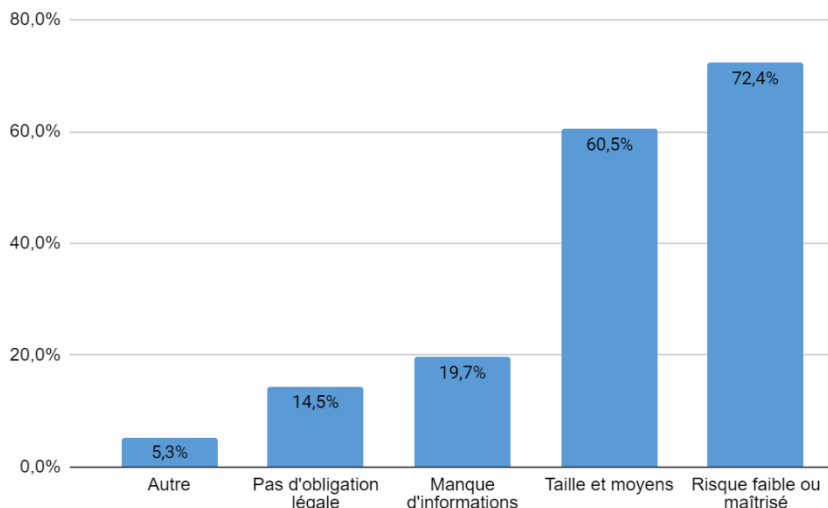
Graphique n°18. Adoption de mesures anticorruption

Note de lecture :

Parmi les 76 ARUP n'ayant engagé aucune démarche en vue d'adopter un dispositif anticorruption, 24 ont tout de même mis en place des mesures anticorruption (soit 31,6 %).



Graphique n°19. Raison de l'absence de dispositif anticorruption



Note de lecture : 72,4 % des 76 ARUP n'ayant engagé aucune démarche en vue d'adopter un dispositif anticorruption formalisé expliquent ne pas l'avoir fait car, selon eux, le risque est faible ou maîtrisé.

À retenir :

- Seuls 9 ARUP sur 85 (10,6 %) ont mis en place un dispositif anticorruption formalisé⁴ ou s'apprêtent à le faire. Sept d'entre elles ont désigné un chef de projet spécifique.
- Parmi les 76 ARUP n'ayant engagé aucune démarche en vue de l'adoption d'un dispositif formalisé, 27 ont tout de même adopté certaines mesures anticorruption ou sont en train de le faire (35,5 %, soit 31,8 % de l'échantillon total).
- **Au total, sur 85 ARUP, plus de la moitié (57,6 %) n'ont mis en place aucune mesure pour prévenir et détecter spécifiquement les atteintes à la probité. Ce résultat est insatisfaisant du fait de l'obligation légale dont elles font l'objet depuis près de six ans.**

Dans ses [Recommandations](#) parues en janvier 2021 (§8 et suivants), l'AFA indique que chaque organisation est libre d'adopter la méthode qu'elle souhaite « *sous réserve que [sa] mise en œuvre permette de se conformer à la loi* ». Ainsi, si les ARUP n'ont pas pour obligation de déployer un dispositif anticorruption tel qu'il est recommandé par l'AFA, **elles doivent néanmoins mettre en œuvre un ensemble de mesures leur permettant de lutter efficacement contre le risque corruptif auquel elles sont exposées**. L'AFA ne peut qu'engager les ARUP ne l'ayant pas déjà fait à initier une démarche volontariste dans ce domaine.

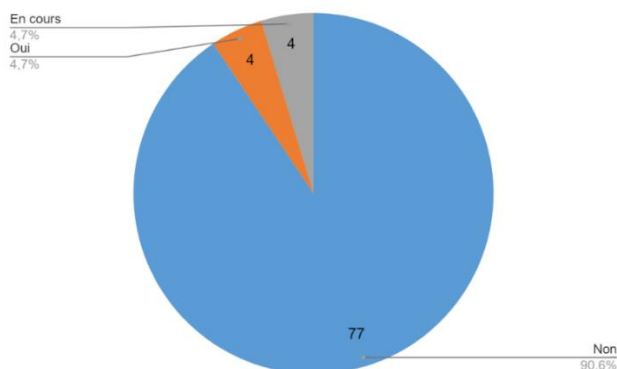
- Les principales raisons avancées par les ARUP pour expliquer leur inaction sont un risque faible ou maîtrisé (72,4 %) et la taille et les moyens dont dispose l'organisation qui ne permettent pas de déployer de telles mesures (60,5 %). La première ne peut être valablement soutenue qu'à l'issue d'un travail de cartographie du risque corruptif qui a été peu réalisé jusqu'à présent (cf. [Graphique 20](#)). Concernant la faiblesse des moyens, chaque organisation doit adapter les recommandations de l'AFA « *en fonction de [son] profil de risque qui est affecté par différents paramètres* » (§14 et 15). Ainsi, le plus important est d'initier la réflexion en la matière. Pour les y aider, l'AFA met à disposition sur son site internet de la documentation utile pour découvrir ou approfondir les différentes [infractions pénales](#) d'atteinte à la probité et pour expliquer en quoi consistent les différentes mesures d'un [dispositif anticorruption](#).

⁴ Un dispositif formalisé fait l'objet d'un document écrit exposant l'ensemble des risques identifiés et des mesures mises en place pour en contrer ou à atténuer les effets

b. Les différentes mesures d'un dispositif anticorruption

➤ La cartographie des risques

Graphique n°20. Existence d'une cartographie des risques d'atteinte à la probité

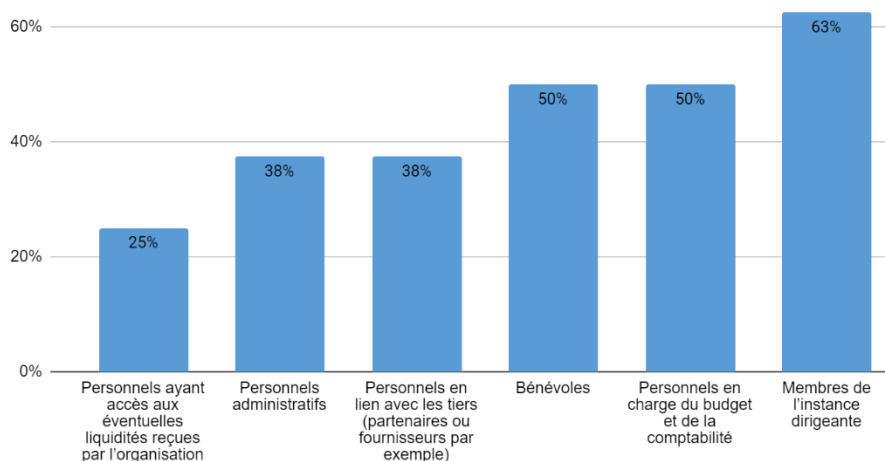


Note de lecture :

4 ARUP affirment avoir réalisé une cartographie des risques d'atteinte à la probité au sein de leur organisation (soit 4,7 %).

Graphique n°21. Catégories de personnels ciblées par des mesures du fait de la cartographie des risques d'atteinte à la probité

Note de lecture :
38 % des 8 ARUP ayant réalisé une cartographie des risques d'atteinte à la probité (ou qui sont en train de la réaliser) ont mis (ou vont mettre) en place des mesures spécifiques à destination des personnels en relation avec des tiers.



À retenir : Moins de 10 % des ARUP déclarent avoir adopté une cartographie des risques d'atteinte à la probité ou être en train de le faire.

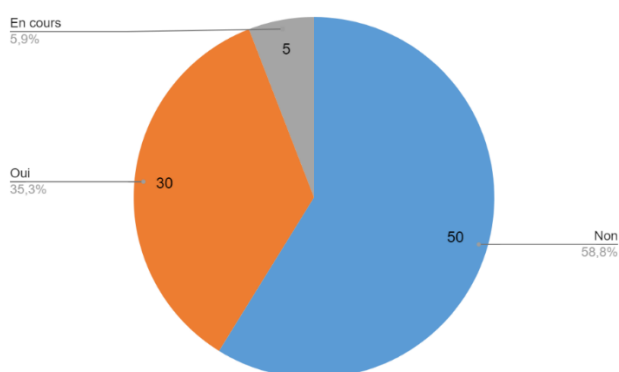
De plus, cinq ARUP sur neuf ayant indiqué avoir déployé un dispositif anticorruption complet (ou être en train de le faire) [cf. [Graphique 19](#)] expliquent ne pas avoir réalisé de cartographie des risques. Ce travail préalable est pourtant nécessaire pour identifier les risques et les mesures correctives qu'il est possible de mettre en place.

Pour sept des huit ARUP ayant initié ou terminé ce travail de cartographie, cela a entraîné la mise en place de mesures à l'égard des différentes catégories de personnels et principalement à l'égard de l'instance dirigeante⁵.

⁵ La plupart ont mis en place des mesures visant au moins deux catégories de personnel. Une ARUP dont le travail de cartographie était en cours lors de l'enquête n'a mis en place aucune mesure.

➤ Le code de conduite

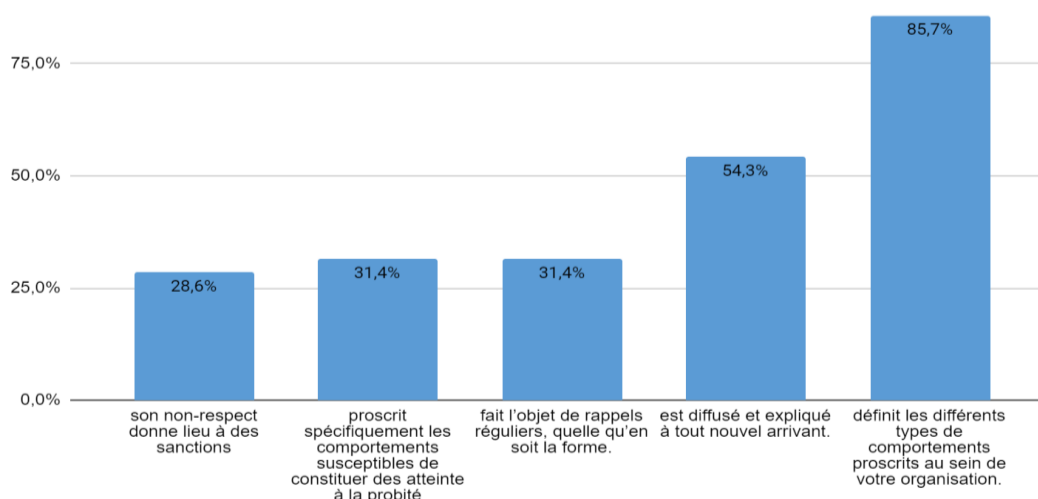
Graphique n°22. Existence d'un code de conduite



Note de lecture :

30 ARUP affirment avoir adopté un code de conduite (soit 35,3 %).

Graphique n°23. Contenu du code de conduite



Note de lecture : Les 35 codes de conduite adoptés (ou en cours d'adoption) contiennent dans 31,4 % des cas une description spécifique des comportements susceptibles de constituer des atteintes à la probité.

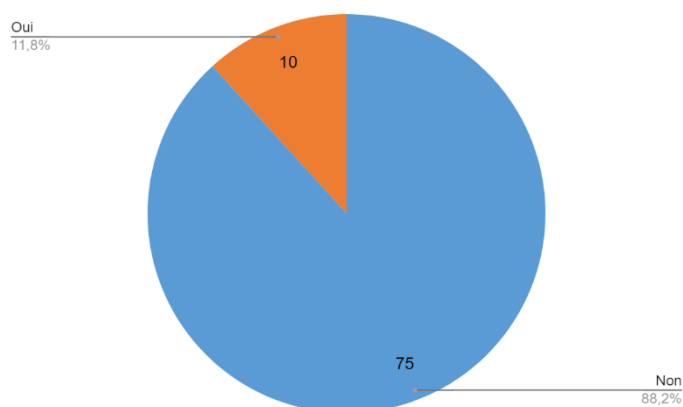
À retenir : Si 35 ARUP sur 85 (41,2 %) ont adopté un code de conduite (ou sont en train de le faire), seuls 11 visent particulièrement les atteintes à la probité (soit 12,9 % de l'échantillon global), ce qui reste peu.

De plus, hormis la description des comportements prohibés (hors atteinte à la probité) qui est remplie à plus de 85 %, les recommandations de l'AFA sont peu respectées : à peine plus de la moitié des codes de conduite sont diffusés et expliqués à tout nouvel arrivant et, dans moins d'un tiers des cas, il fait l'objet de rappel régulier et sa violation donne lieu à des sanctions. Quatre codes de conduite répondent aux cinq critères proposés par l'enquête et un ne répond à aucun.

Le code de conduite est un document opérationnel devant démontrer l'engagement de l'ARUP dans la lutte anticorruption et guider l'action de ses personnels.

- Existence d'un référent intégrité/éthique/déontologie/conformité chargé notamment de la lutte contre la corruption

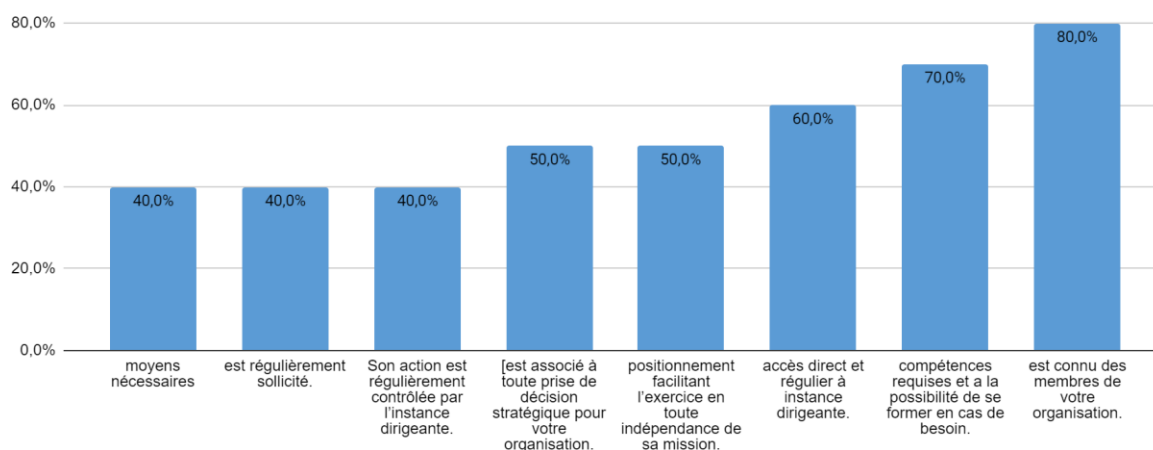
Graphique n°24. Existence d'un référent



Note de lecture :

10 ARUP affirment avoir un référent chargé en tout ou partie de la lutte contre la corruption (soit 11,8 %).

Graphique n°25. Caractéristiques du référent



Note de lecture : 70 % des 10 ARUP ayant un référent chargé de la lutte anticorruption affirment que celui-ci dispose des compétences requises ou a la possibilité de se former en cas de besoin.

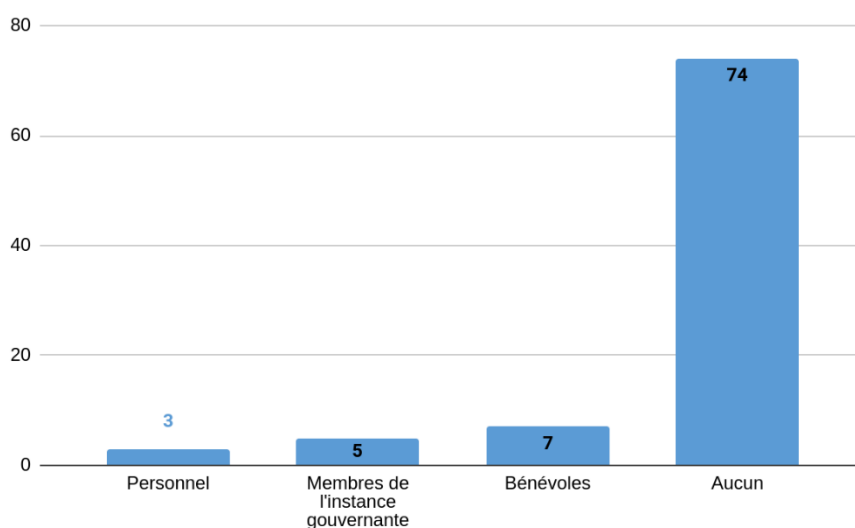
À retenir : Moins de 12 % des ARUP ayant répondu disposent d'un référent chargé de la lutte contre la corruption. Si la présence de celui-ci n'est pas indispensable ou peut être exercée parallèlement à d'autres attributions (éthique, déontologie, redevabilité, transparence, ...), elle facilite la prise en compte de cette problématique à son juste niveau.

Les ARUP l'ayant mis en place suivent de manière assez satisfaisante les recommandations de l'AFA en la matière : ce référent est bien connu des personnels, dispose de compétences en la matière et peut le plus souvent avoir un accès direct et régulier à l'instance dirigeante. Néanmoins, seules deux ARUP remplissent l'ensemble des critères proposés dans la présente enquête.

Des efforts restent à fournir dans le positionnement de ce référent (il est important que celui-ci soit associé aux décisions stratégiques de l'organisation et qu'en contrepartie il soit régulièrement contrôlé par l'instance dirigeante) et dans les moyens mis à sa disposition (ils lui permettront de mieux communiquer en interne comme en externe et ainsi d'être plus régulièrement sollicité).

➤ Formation et sensibilisation

Graphique n°26. Actions de formation et de sensibilisation pour tous les personnels



Note de lecture :
5 ARUP affirment que leurs instances dirigeantes bénéficient d'actions de formation ou de sensibilisation en matière d'atteinte à la probité.

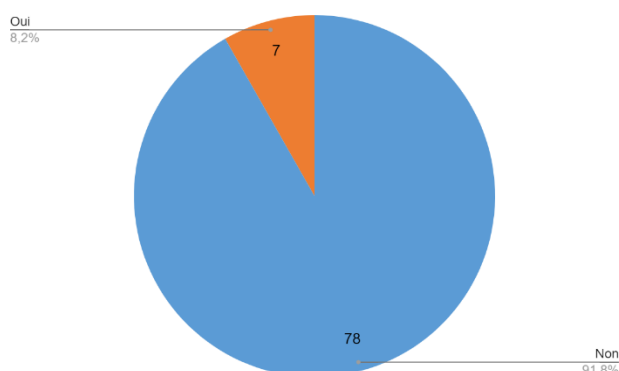
À retenir : En matière de formation et de sensibilisation aux atteintes à la probité, près de neuf ARUP sur dix n'ont mis en place aucune action, alors qu'a minima elles sont concernées par deux catégories (toutes ont une instance dirigeante et au moins un salarié ou un bénévole).

Contrairement à l'échantillon global, l'effort des ARUP est porté sur les bénévoles par rapport à l'instance de gouvernance : 7 des 80 ARUP ayant des bénévoles font bénéficier ceux-ci d'une formation ou d'une sensibilisation aux questions d'atteinte à la probité (soit 8,75 %). Puis vient l'instance dirigeante avec 5,9 % (5 sur 85) et enfin les personnels salariés avec 5,3 % (3 sur 57 qui en disposent).

Cette gradation est cohérente pour des ARUP, toutefois il est important que l'ensemble des hommes et femmes qui œuvrent au sein des ARUP soient sensibilisés à cette question. En effet, si les personnels et bénévoles ne savent pas en quoi consistent les infractions d'atteinte à la probité et quelles mesures ont été mises en place par l'ARUP pour s'en prémunir, les effets de celles-ci s'en trouvent *de facto* amoindris.

➤ Évaluation du risque engendré par la relation avec les tiers

Graphique n°27. Évaluation des tiers



Note de lecture :

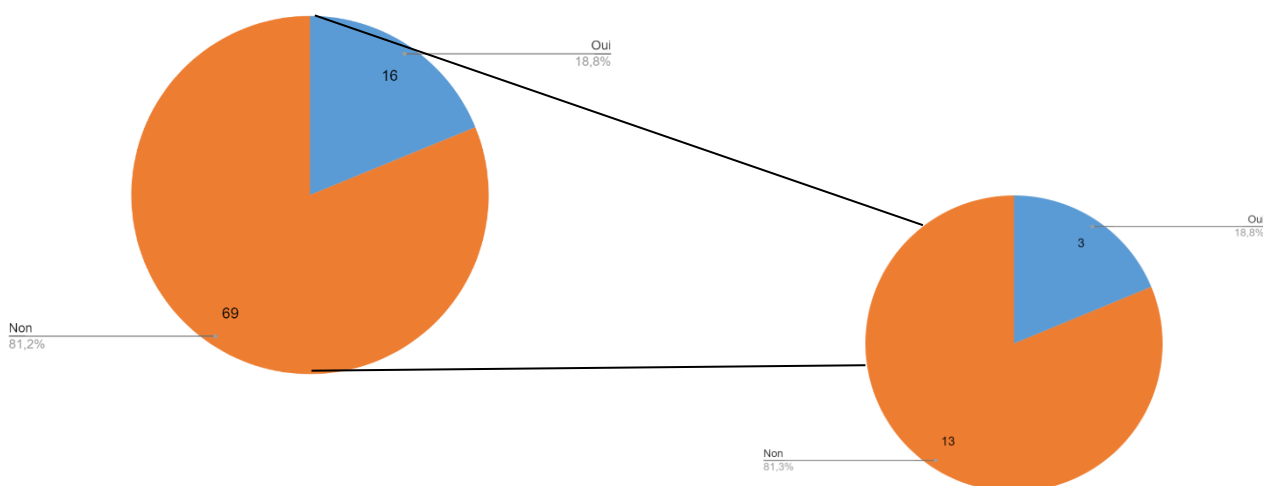
7 ARUP affirment évaluer le risque en matière d'atteinte à la probité que représentent les tiers avec lesquels leur organisation est en relation (soit 8,2 %).

À retenir : Bien que les ARUP estiment que la relation avec les tiers est source de risque en matière d'atteinte à la probité (cf. [Graphique 16](#)), elles ne mettent quasiment jamais en œuvre le moyen le plus sûr pour se prémunir de ce risque : seules 8,2 % évaluent les tiers avec lesquels elles sont (ou envisagent d'être) en relation.

L'évaluation des tiers consiste à évaluer chaque type de relation que l'ARUP peut avoir avec ses tiers puis, au sein de certains groupes homogènes de tiers constitués en rassemblant ceux qui présentent des profils de risques comparables, et enfin pour les groupes les plus à risque, d'évaluer précisément chaque partenaire afin de décider d'entrer en relation (avec ou sans réserves particulières) ou d'y renoncer, de maintenir cette relation ou d'y mettre fin.

➤ Existence d'un dispositif d'alerte interne

Graphique n°28. Dispositif d'alerte interne



Note de lecture : 16 répondants affirment avoir mis en place un dispositif d'alerte interne à leur organisation permettant de recueillir des signalements relatifs à l'existence

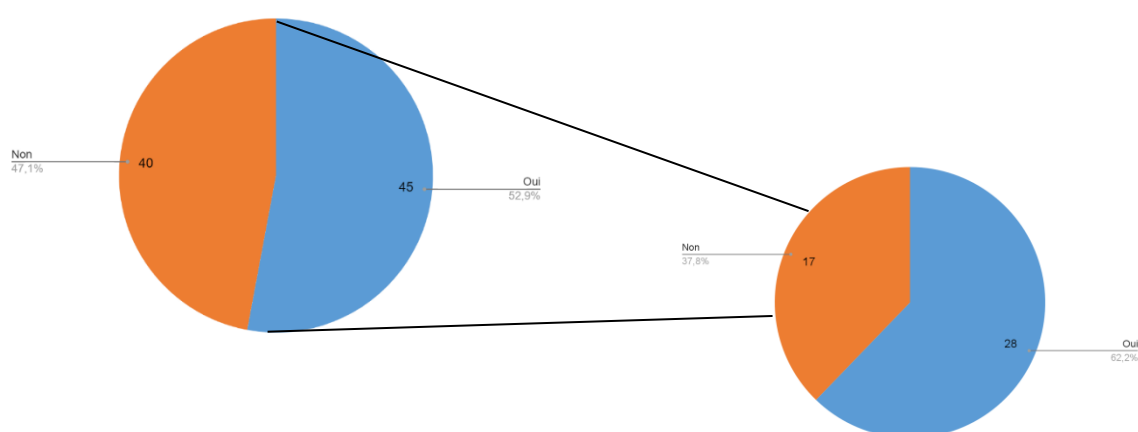
de situations contraires au code de conduite [graphique de gauche] mais seulement trois ont prévu des dispositions spécifiques concernant les atteintes à la probité [graphique de droite].

À retenir : Le dispositif d'alerte interne n'est pas encore très répandu au sein des ARUP : seules 16 en disposent (soit 18,8 %) et, lorsqu'il l'est, il ne permet que très rarement des alertes en matière d'atteinte à la probité (3,5 % de l'échantillon total). Il est pourtant un levier efficace de détection de ces infractions.

Si l'utilité d'un tel dispositif doit être étudiée au cas par cas en fonction des spécificités de chaque ARUP, son existence pour d'autres problématiques (par exemple, les pratiques discriminatoires) devrait favoriser l'intégration de la possibilité d'alerter en matière d'atteinte à la probité.

➤ Existence de mesures de contrôle des procédures internes

Graphique n°29. Contrôle des procédures internes et prise en compte du risque d'atteinte à la probité



Note de lecture : 45 ARUP affirment avoir mis en place des mesures leur permettant de s'assurer du respect des procédures internes (contrôle et audit internes) [graphique de gauche] et 28 de celles-ci précisent que ces mesures prennent en compte le risque d'atteinte à la probité [graphique de droite].

À retenir : Un peu plus de la moitié des ARUP contrôlent le respect des procédures internes (52,9 %). En outre, quand ce contrôle existe, dans plus de 60 % des cas, il intègre le risque corruptif (28 ARUP, soit 33 % de l'échantillon total). Et contrairement aux FRUP, ces contrôles ne sont pas l'apanage des ARUP à fort budget⁶.

Ces résultats sont encourageants mais il est important que cette mesure soit mise en œuvre par l'intégralité des ARUP au regard des droits et devoirs qui accompagnent la reconnaissance d'utilité publique. Celle-ci ne peut se suffire par elle-même.

⁶ Op.cit., Annexe 3, page 23

IV. Coefficient de mise en œuvre

La partie précédente avait pour objectif d'exposer les taux globaux de mise en œuvre des différentes mesures composant un dispositif anticorruption selon les [recommandations](#) de l'AFA.

Les développements suivants cherchent à aller plus loin en proposant d'analyser le nombre de mesures mises en place par chaque répondant. Pour ce faire, il a été créé un coefficient de mise en œuvre qui permet de chiffrer le pourcentage de mise en œuvre des mesures anticorruption par chaque ARUP.

Puis, nous avons utilisé ce coefficient afin de vérifier si certaines caractéristiques des répondants ont influencé la mise en œuvre de ces mesures anticorruption.

Calcul du coefficient de mise en œuvre

La méthode de calcul prévoit que chaque réponse aux principales questions de la partie III fait l'objet d'une cotation qui donne un résultat sur 7. Chaque ARUP est ensuite classée en fonction de sa note.

Cela permet de dégager des ensembles cohérents en fonction des notes obtenues :

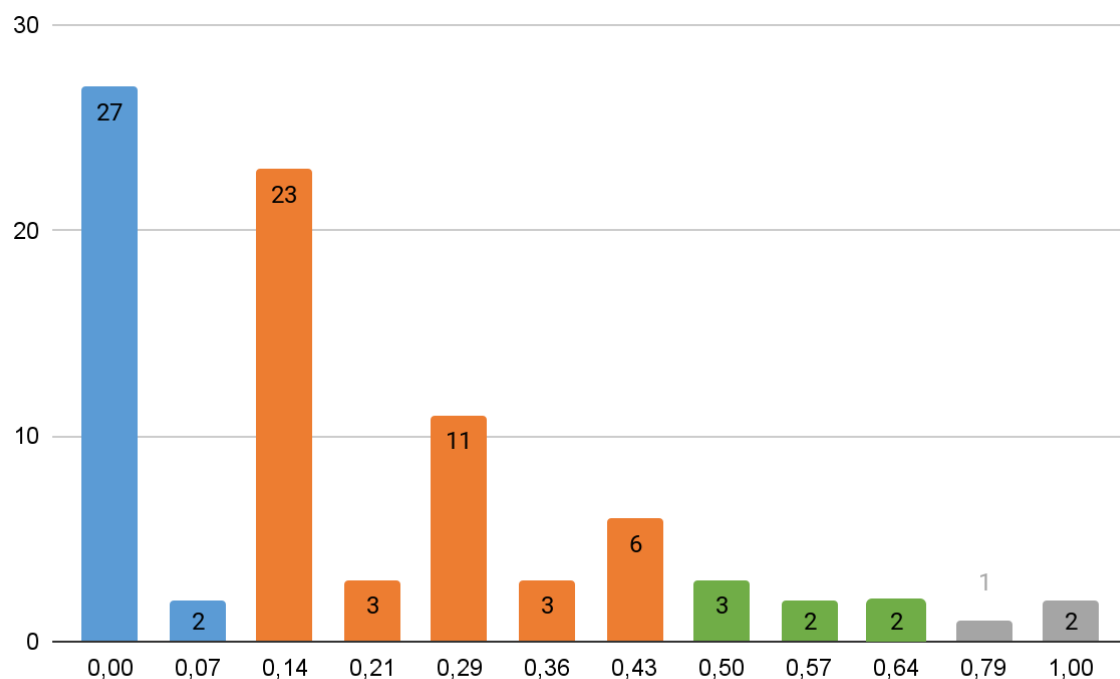
Classe	Note (sur 7)	Coefficient
Aucune mise en œuvre	< 1	0 à 0,07
Faible mise œuvre	1 à 3	0,14 à 0,43
Mise en œuvre moyenne	3,5 à 5	0,5 à 0,71
Forte mise en œuvre	> 5	0,79 à 1

Par exemple, une organisation ayant une note de 1 sur 7 aura un coefficient de mise en œuvre de 0,14, ce qui signifie qu'elle ne met en œuvre que 14 % des mesures anticorruption qui lui seraient utiles au regard de son profil de risque.

Il s'agit ensuite de déterminer si les ARUP d'un même ensemble présentent ou non les mêmes caractéristiques objectives (taille, budget, localisation etc.) afin, si possible, de dégager des corrélations permettant de mieux comprendre les facteurs favorisant une meilleure appréhension de la lutte anticorruption par les ARUP.

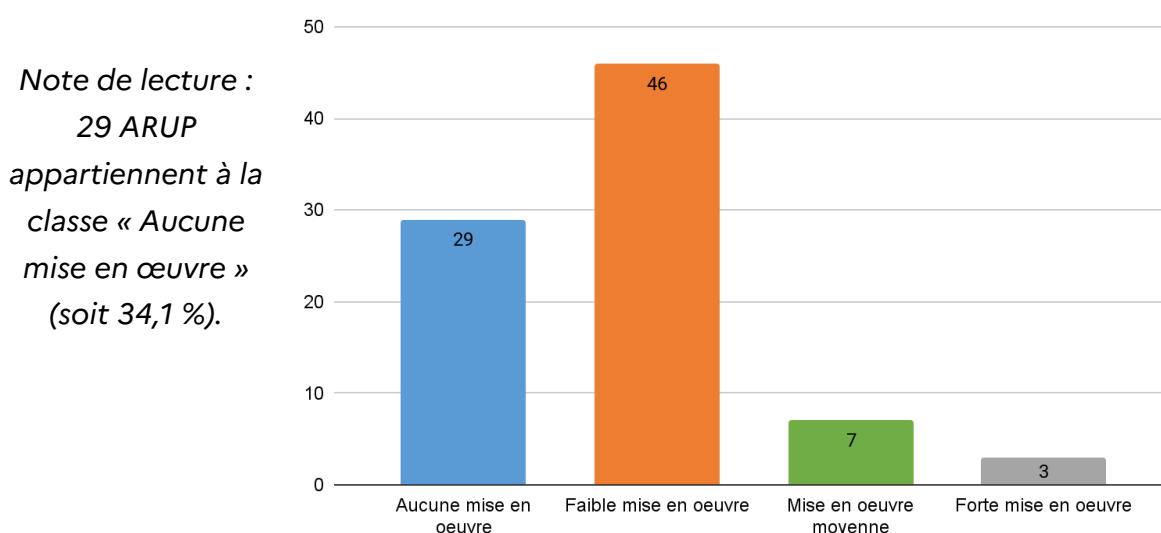
a. Présentation générale du coefficient de mise en œuvre

Graphique n°30. Répartition des coefficients de mise en œuvre



Note de lecture : 23 ARUP ont un coefficient de 0,14. Elles appartiennent à la classe « faible mise en œuvre » qui regroupe les 105 répondants ayant un coefficient compris entre 0,14 et 0,43.

Graphique n°31. Répartition des répondants en 4 classes



Note de lecture :
29 ARUP appartiennent à la classe « Aucune mise en œuvre » (soit 34,1 %).

À retenir :

- Deux tiers des ARUP ayant répondu à l'enquête ont mis en place un dispositif ou des mesures anticorruption (56 sur 85, soit 65,9 %), ce qui est encourageant mais insuffisant. Deux d'entre elles obtiennent même la note maximale.

- *A contrario*, un tiers n'a mis en œuvre aucune mesure alors qu'il s'agit d'une obligation légale. De même, les répondants sont encore trop peu nombreux dans les classes « moyenne et forte mise en œuvre » (10 sur 85, soit 11,8 %).

On relèvera que, spontanément, 56,7 % des ARUP déclarent ne mettre en œuvre aucune mesure anticorruption alors qu'en réalité, elles ne sont que 34,1 %. Ainsi, certaines luttent contre les atteintes à la probité sans même le savoir.

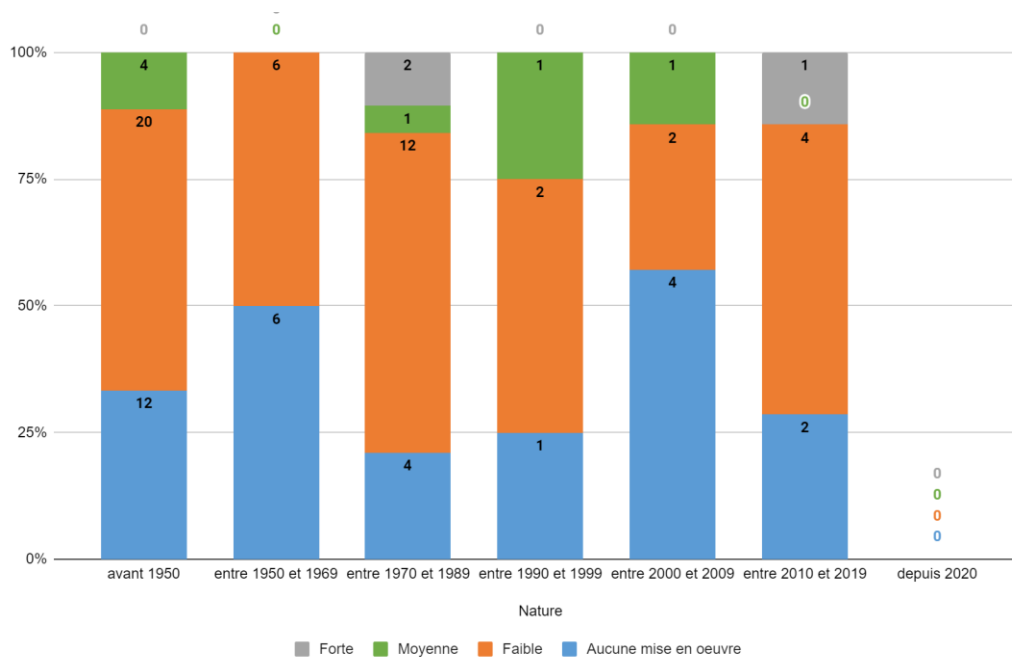
- La classe « faible mise en œuvre » est majoritaire (54,1 %), ce qui indique que certaines mesures sont mises en place mais de manière isolée donc non cohérente et systématisée.

Par conséquent, il est nécessaire que les ARUP s'emparent rapidement de la problématique de la lutte anticorruption. Celle-ci n'est réellement efficace que si elle implique une approche globale et une réponse systémique où les mesures adoptées sont en cohérence les unes avec les autres pour former une protection complète.

b. Les critères qui influencent la mise en œuvre

- Date de création

Graphique n°32. **Corrélation entre la date de création de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**

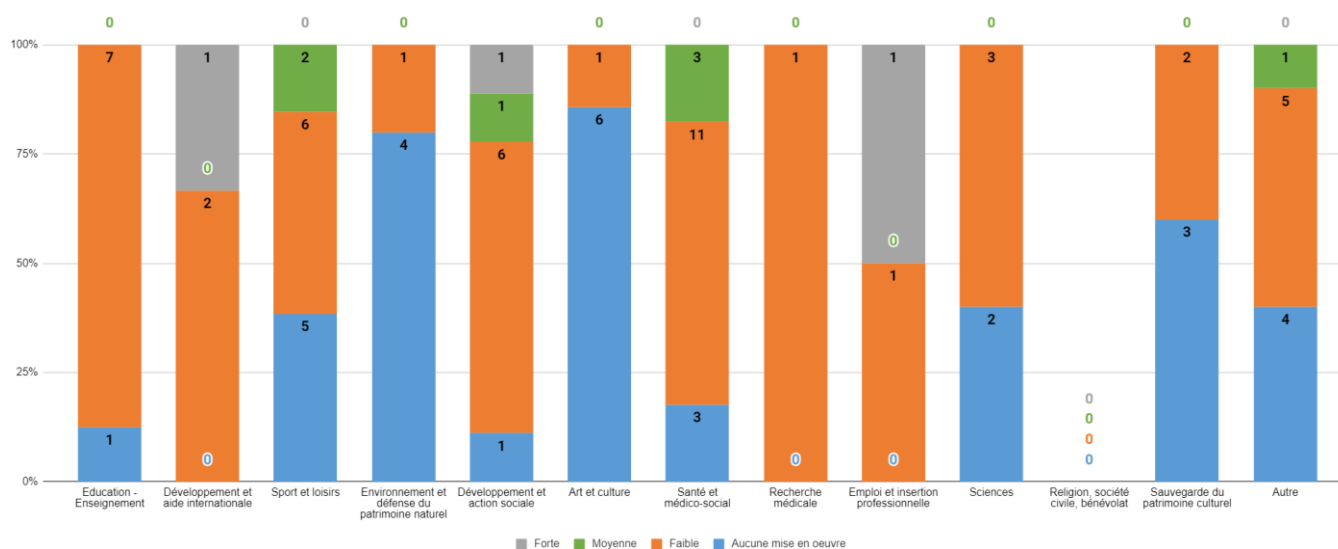


Note de lecture : Parmi les 19 ARUP créées entre 1970 et 1989, 4 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 12 à la classe « faible mise en œuvre », 1 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 2 à la classe « forte mise en œuvre ».

À retenir : On retrouve des représentants des quatre classes dans presque chaque période. **Donc, la date de création ne semble pas être un critère pertinent** pour expliquer la mise en place ou non de mesures anticorruption au sein des ARUP.

➤ Secteur d'activité

Graphique n°33. Corrélation entre le secteur d'activité de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption



Note de lecture : Parmi les 9 ARUP œuvrant dans le secteur « Développement et action sociales », 1 appartient à la classe « aucune mise en œuvre », 6 à la classe « faible mise en œuvre », 1 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 1 à la classe « forte mise en œuvre ».

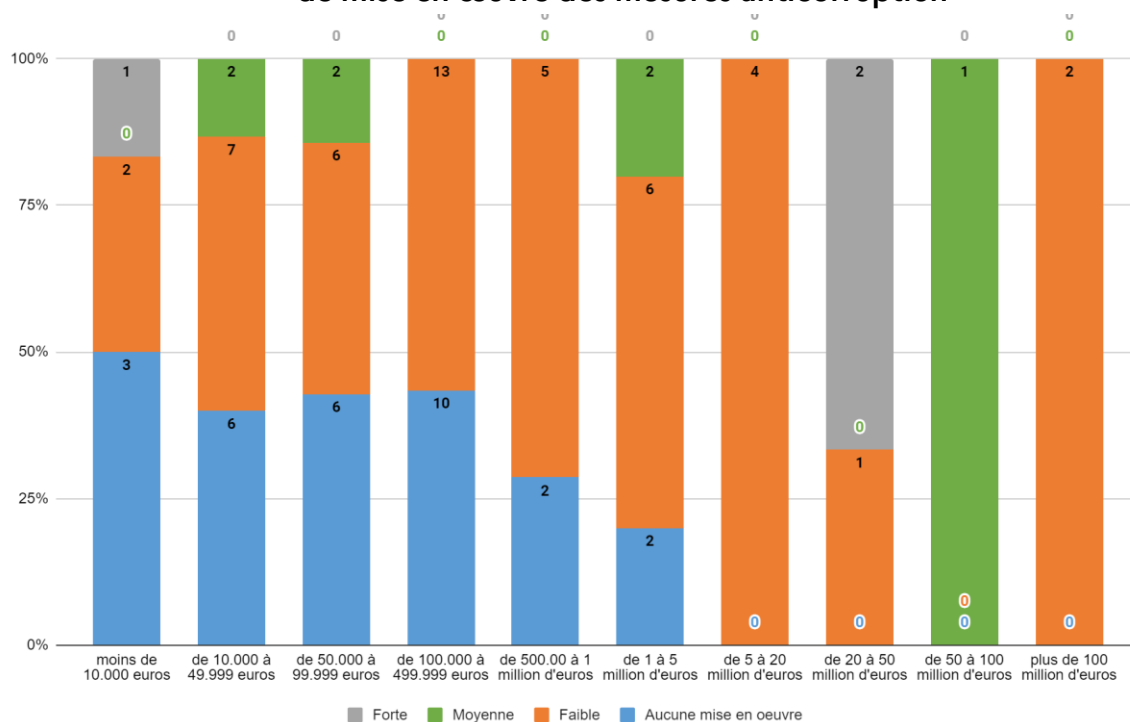
À retenir :

La taille de l'échantillon et la répartition au sein des différents secteurs ne permettent pas de retirer du [Graphique 33](#) des enseignements clairs.

Quelques tendances sont néanmoins possibles : dans certains secteurs, la lutte anticorruption est peu présente (exemple : « Art et culture ») et dans d'autres elle l'est un peu plus (exemple : « Développement et action sociale » ou « Santé et médico-social »).

➤ Budget annuel

Graphique n°34. **Corrélation entre le budget annuel de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



Note de lecture : Parmi les ARUP ayant un budget compris entre 50 000 et 100 000 euros, 6 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 6 à la classe « faible mise en œuvre », 2 à la classe « mise en œuvre moyenne » et aucune à la classe « forte mise en œuvre ».

À retenir :

Comme pour l'analyse de l'échantillon total de cette enquête, **la taille du budget des répondants n'est pas un critère absolu**. En effet, du fait du faible nombre de répondants dans les quatre catégories supérieures de budget, il est difficile de tirer des enseignements clairs.

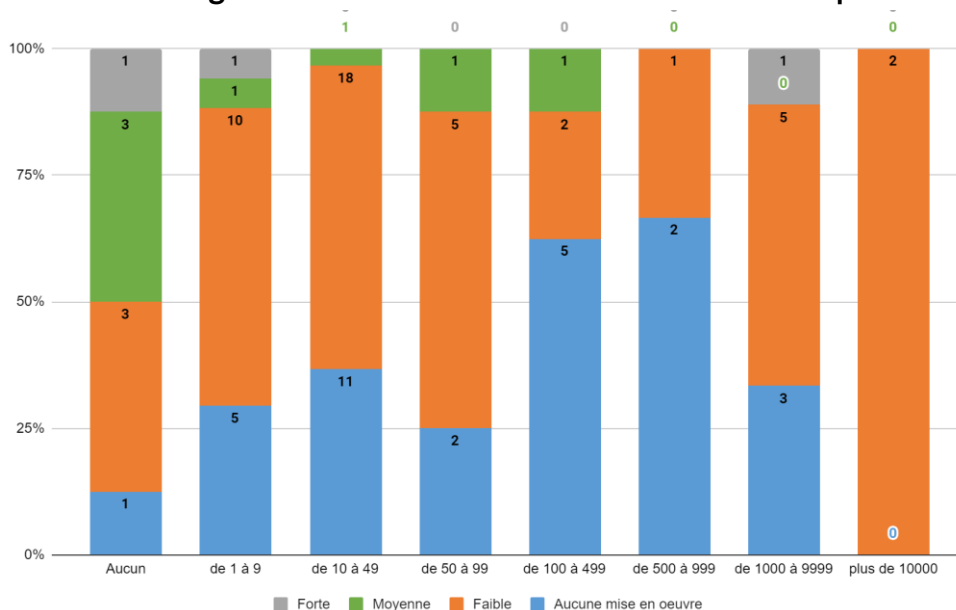
Il semble qu'une ARUP ayant un budget élevé a moins tendance à appartenir à la classe « aucune mise en œuvre » et a plus tendance à appartenir aux classes « moyenne et forte mise en œuvre ». Néanmoins, ce n'est pas une règle absolue puisqu'une ARUP avec un budget entre 1 et 5 millions d'euros peut appartenir à la classe « aucune mise en œuvre » et une ARUP avec un budget inférieur à 10.000 euros peut appartenir à la classe « forte mise en œuvre ».

Ainsi, un budget important impose sans doute, même sans s'en rendre compte, de prendre des mesures qui ont un impact en matière de lutte anticorruption⁷.

⁷ Op.cit. Annexe 3, page 28 : la tendance est identique chez les FRUP.

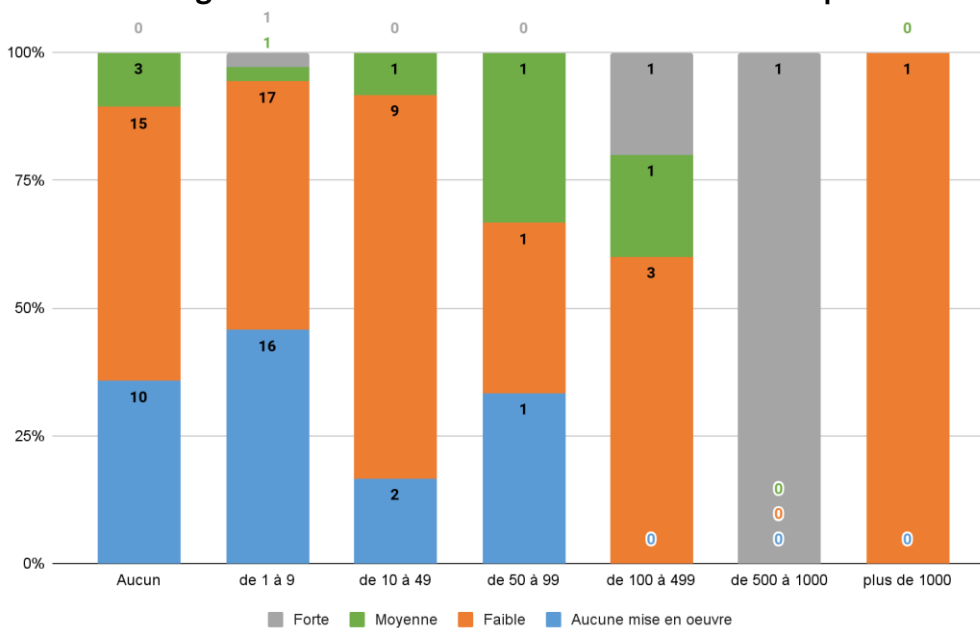
➤ Nombre de bénévoles et de salariés

Graphique n°35. **Corrélation entre le nombre de bénévoles dans l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



Note de lecture : Parmi les 8 ARUP n'ayant aucun bénévole, 1 appartient à la classe « aucune mise en œuvre », 3 à la classe « faible mise en œuvre », 3 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 1 à la classe « forte mise en œuvre ».

Graphique n°36. **Corrélation entre le nombre de salariés de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



Note de lecture : Parmi les 28 ARUP n'ayant aucun salarié, 10 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 15 à la classe « faible mise en œuvre », 3 à la classe « mise en œuvre moyenne » et aucune à la classe « forte mise en œuvre ».

À retenir :

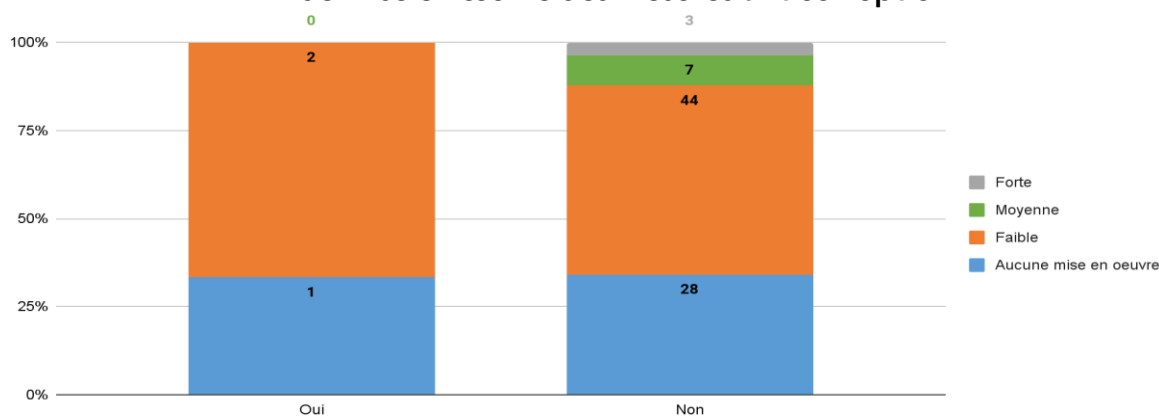
Le fait que les répondants se situent très majoritairement dans les trois premières catégories rend délicate une analyse précise. Toutefois, une double tendance semble apparaître : **moins une ARUP a de salariés, plus elle a tendance à appartenir à la classe « aucune mise en œuvre »** et **moins elle a de bénévoles, plus elle a tendance à appartenir aux classes « forte et moyenne mise en œuvre »**.

On peut émettre l'hypothèse que le recrutement de salariés impose le respect d'un certain nombre de règles légales qui contribuent à la lutte anticorruption même si ce n'est pas leur vocation première. Mais cela n'empêche pas les structures avec peu de salariés d'appartenir aux classes « forte et moyenne mise en œuvre ».

A contrario, le fait de faire fonctionner une ARUP en se basant essentiellement sur des bénévoles n'entraîne aucune conséquence en la matière. Il serait même plus facile de mettre en œuvre des mesures anticorruption dans de plus petites structures.

➤ Expérience d'atteinte à la probité

Graphique n°37. **Corrélation entre l'expérience d'atteinte à la probité et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



Note de lecture : Parmi les 82 ARUP n'ayant pas été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des 5 dernières années, 28 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 44 à la classe « faible mise en œuvre », 7 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 13 à la classe « forte mise en œuvre »

À retenir : Le très faible nombre d'ARUP ayant été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des trois dernières années ne permet pas de tirer d'enseignements de ce critère.

On s'étonnera tout de même qu'une de celles ayant vécu une telle expérience appartienne toujours à la classe « aucune mise en œuvre » et on espérera que les deux autres aient initié une démarche de fond qui les mènera prochainement dans la classe « forte mise en œuvre ».

Annexe 2

-

La lutte anticorruption au sein
des FRUP

Table des matières

SYNTHÈSE	3
I. CARTOGRAPHIE DES RÉPONDANTS	5
A. NATURE DES ORGANISATIONS	5
B. ANCIENNETÉ DES ORGANISATIONS	5
C. SECTEUR D'ACTIVITÉ PRINCIPAL DES RÉPONDANTS	6
D. FONCTIONNEMENT DES RÉPONDANTS	6
E. PRÉCISIONS SUR LA PERSONNE AYANT RÉPONDU À L'ENQUÊTE	9
II. LE RISQUE D'ATTEINTE À LA PROBITÉ	11
A. CONNAISSANCE DU CHAMP INFRACTIONNEL DES ATTEINTES À LA PROBITÉ	11
B. EXPÉRIENCE DE CAS D'ATTEINTE À LA PROBITÉ	11
III. LA PRÉVENTION DES ATTEINTES À LA PROBITÉ AU SENS DE LA LOI SAPIN II	15
A. ENGAGEMENT D'UNE DÉMARCHE ANTICORRUPTION	15
B. LES DIFFÉRENTES MESURES D'UN DISPOSITIF ANTICORRUPTION	17
➤ LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	17
➤ LE CODE DE CONDUITE	18
➤ EXISTENCE D'UN RÉFÉRENT INTÉGRITÉ/ÉTHIQUE/DÉONTOLOGIE/CONFORMITÉ CHARGÉ NOTAMMENT DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	19
➤ FORMATION ET SENSIBILISATION	20
➤ ÉVALUATION DU RISQUE ENGENDRÉ PAR LA RELATION AVEC LES TIERS	21
➤ EXISTENCE D'UN DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE	22
➤ EXISTENCE DE MESURES DE CONTRÔLE DES PROCÉDURES INTERNES	23
IV. COEFFICIENT DE MISE EN ŒUVRE	24
A. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COEFFICIENT DE MISE EN ŒUVRE	25
B. LES CRITÈRES QUI INFLUENCENT LA MISE EN ŒUVRE	26
➤ DATE DE CRÉATION	26
➤ SECTEUR D'ACTIVITÉ	27
➤ BUDGET ANNUEL	28
➤ NOMBRE DE BÉNÉVOLES ET DE SALARIÉS	29
➤ EXPÉRIENCE D'ATTEINTE À LA PROBITÉ	30

Synthèse

Les répondants.

Les 75 FRUP ayant répondu ont majoritairement moins de 10 salariés et moins de 50 bénévoles. La composition de leur budget, le plus souvent compris entre 100 000 et cinq millions d'euros, varie assez fortement que ce soit en termes de subventions publiques, de dons des entreprises ou de collectes *via* des campagnes auprès du public. Peu ont la qualité de fondations abritantes.

Les personnes ayant répondu sont principalement des salariés membres de l'instance de gouvernance ou responsables administratifs, juridiques ou financiers.

Connaissance et expérience des atteintes à la probité.

Les FRUP connaissent bien les différentes infractions d'atteinte à la probité et les notions connexes : 6 notions sur 8 sont connues par au moins 80 % des répondants et plus des trois-quarts de ceux-ci déclarent connaître au moins 6 des 8 notions (76 %), soit près de 10 points de plus que le rapport général.

Seuls 2 répondants ont été confrontés à une situation d'atteinte à la probité dans les cinq dernières années (soit 2,7 %).

Mise en place de mesures anticorruption.

Moins d'un quart des répondants estiment qu'il existe un risque pour leur organisation d'être confrontée à une situation d'atteinte à la probité. La principale raison invoquée est la vigilance de l'instance dirigeante (76,4 %).

Un peu plus d'un tiers des répondants (36 %) déclarent n'avoir mis en place aucune mesure pour prévenir et détecter spécifiquement les atteintes à la probité. 21,3 % des répondants ont mis en place un dispositif anticorruption formalisé ou s'approprient à le faire, et 42,7 % ont adopté certaines mesures anticorruption ou sont en train de le faire. Les FRUP justifient ce faible engagement par un risque jugé faible ou maîtrisé, et la taille ou les faibles moyens dont elles disposent.

Cela se traduit par une mise en œuvre hétérogène des différentes mesures du dispositif anticorruption tel que recommandé par l'AFA : si 65,3 % des FRUP ont mis en place un contrôle interne prenant en compte le risque corruptif, elles ne sont que 26,7 % à avoir réalisé une cartographie des risques (ou être en train de le faire), 14,7 % décrivant les comportements constituant des atteintes à la probité dans leurs codes de conduite et 12 % à évaluer l'intégralité de leurs tiers.

Coefficient de mise en œuvre des mesures anticorruption.

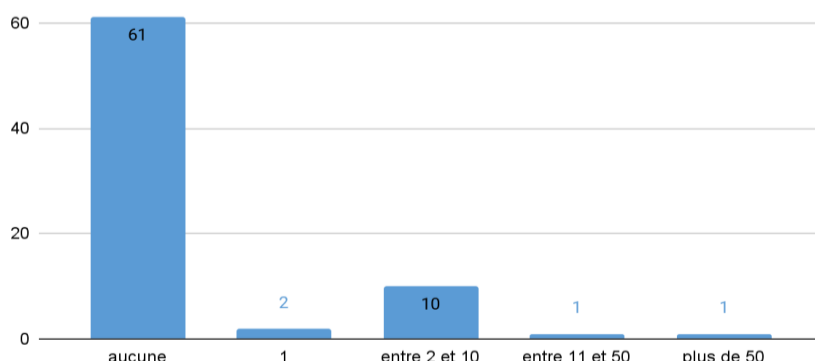
De manière logique, l'analyse des coefficients de mise en œuvre révèle une maturité encore assez faible des FRUP : près de 70 % appartiennent à la classe « faible mise en œuvre », ce qui implique des mesures éparses et non cohérentes entre elles et non systématisées comme le recommande l'AFA.

Au regard des critères étudiés dans cette enquête, seule la taille du budget semble avoir un effet sur cette mise en œuvre. Les autres ne semblent pas avoir eu une influence significative.

I. Cartographie des répondants

a. Nature des organisations

Graphique n°1. Les fondations abritantes



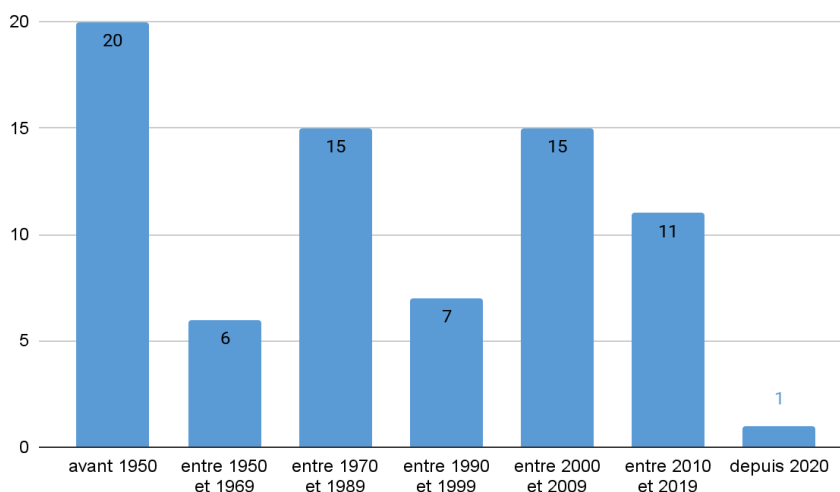
Note de lecture :
61 des 75 FRUP ayant répondu ne sont pas des fondations abritantes.

À retenir : La grande majorité des FRUP ayant répondu à l'enquête ne sont pas des fondations abritantes (61 sur 75, soit 81,3 %). Dix FRUP abritent entre 2 et 10 fondations abritées (soit 13,3 %).

b. Ancienneté des organisations

Graphique n°2. Date de création

Note de lecture :
20 des 75 FRUP ayant répondu (soit 26,7 %) ont été créées avant 1950.

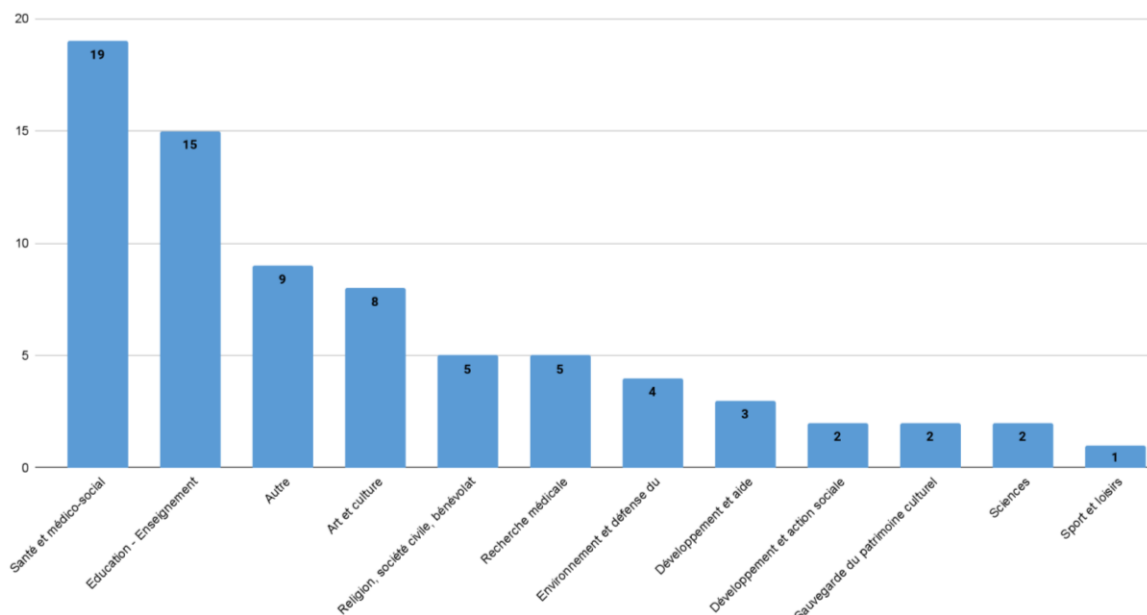


À retenir : Les FRUP ayant répondu à la présente enquête couvrent l'ensemble des périodes de manière assez homogène. Le statut de FRUP est toujours recherché par les fondations, contrairement à celui d'ARUP dont l'intérêt semble s'estomper progressivement depuis 1990¹.

¹ Cf. Annexe 1 – La lutte anticorruption au sein des ARUP

c. Secteur d'activité principal des répondants

Graphique n°3. Secteur d'activité principal

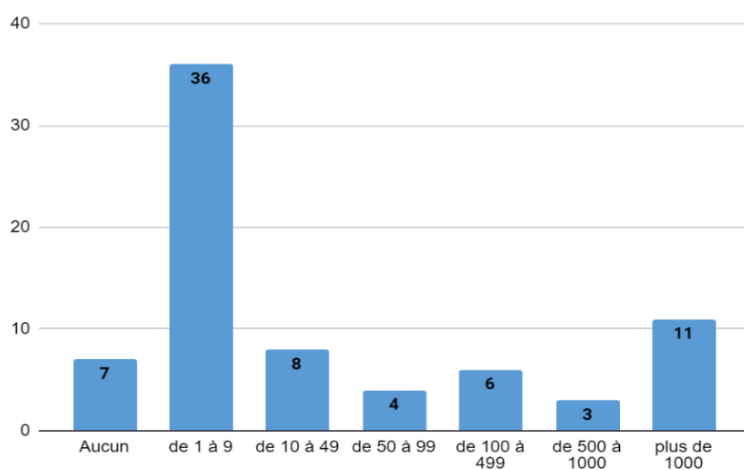


Note de lecture : 15 des 75 FRUP ayant répondu (soit 20 %) agissent principalement dans le domaine « Éducation – Enseignement ».

À retenir : Les FRUP ayant répondu à l'enquête couvrent une grande partie des secteurs d'activité. On observe une prédominance des secteurs « Santé et médico-social » (25,3 %) et « Éducation – Enseignement » (20 %).

d. Fonctionnement des répondants

Graphique n°4. Nombre de salariés

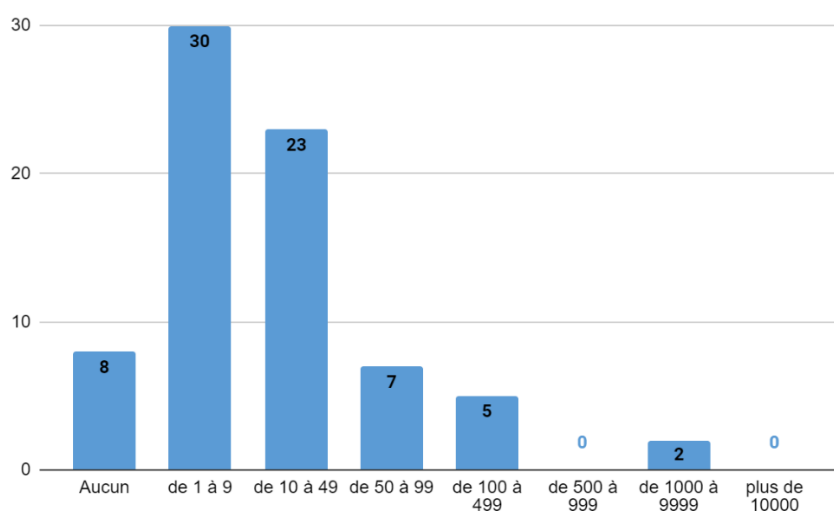


Note de lecture :

8 des 75 FRUP ayant répondu (soit 10,7 %) ont entre 10 et 49 salariés.

À retenir : Si toutes les tailles d'organisation sont représentées, près de la moitié des FRUP ayant répondu comptent entre 1 et 9 salariés (36 sur 75, soit 48 %) et 42,6 % ont plus de 10 salariés (26,7 % en a plus de 100 et 14,7 % en a même plus de 1000). Elles sont moins de 10 % à n'en avoir aucun.

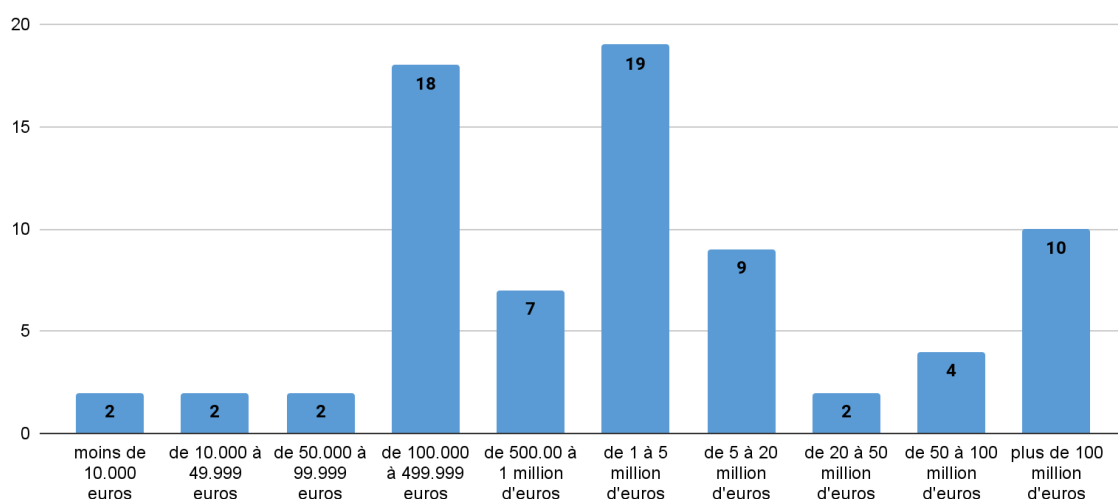
Graphique n°5. **Nombre de bénévoles**



Note de lecture :
 30 des 75 FRUP ayant répondu (40 %) ont entre 1 et 9 bénévoles.

À retenir : La majorité des répondants compte entre 0 et 9 bénévoles (50,7 %). L'autre moitié en a entre 10 et 499 (46,7 %). Seules deux FRUP en ont plus de 1000.

Graphique n°6. **Budget annuel**



Note de lecture : 18 des 75 FRUP ayant répondu (24 %) ont un budget annuel compris entre 100 000 et 500 000 €.

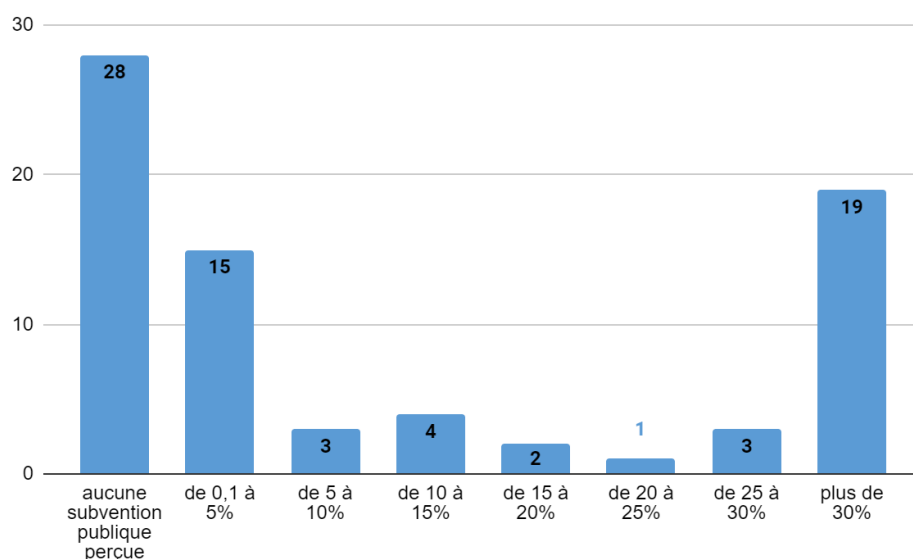
À retenir : Toutes les tranches de budget sont représentées mais le budget moyen des FRUP est plus important que ceux des ARUP et des fondations d'entreprises. Deux catégories équivalentes représentent chacune environ un quart des répondants : les budgets compris entre 100 000 et 500 000 euros et ceux compris entre 1 et 5 millions d'euros.

Peu de répondants ont un budget inférieur à 100 000 euros (8 %) mais 21,3 % ont un budget supérieur à 20 millions d'euros, et même 13,3 % supérieur à 100 millions d'euros.

Graphique n°7. **Part des subventions publiques dans le budget annuel**

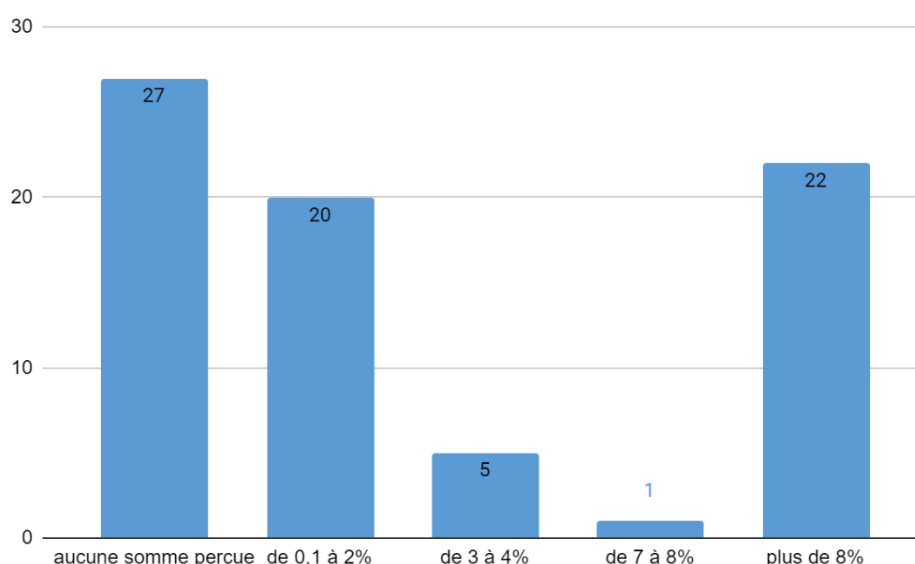
Note de lecture :

La part des subventions publiques est supérieure à 30 % du budget annuel de 19 des 75 FRUP ayant répondu (soit 25,3 %).



À retenir : La part des subventions publiques dans le budget annuel des répondants est très hétérogène : elle est nulle pour 37,3 % d’entre eux mais représente 0,1 à 5 % du budget pour 20 % et plus de 30 % pour un quart d’entre eux. Les catégories intermédiaires (5 à 30 %) ont toutes moins de 5 représentants et ne représentent, ensemble, que 17,3 % de l’échantillon total.

Graphique n°8. **Part des dons des entreprises dans le budget annuel**

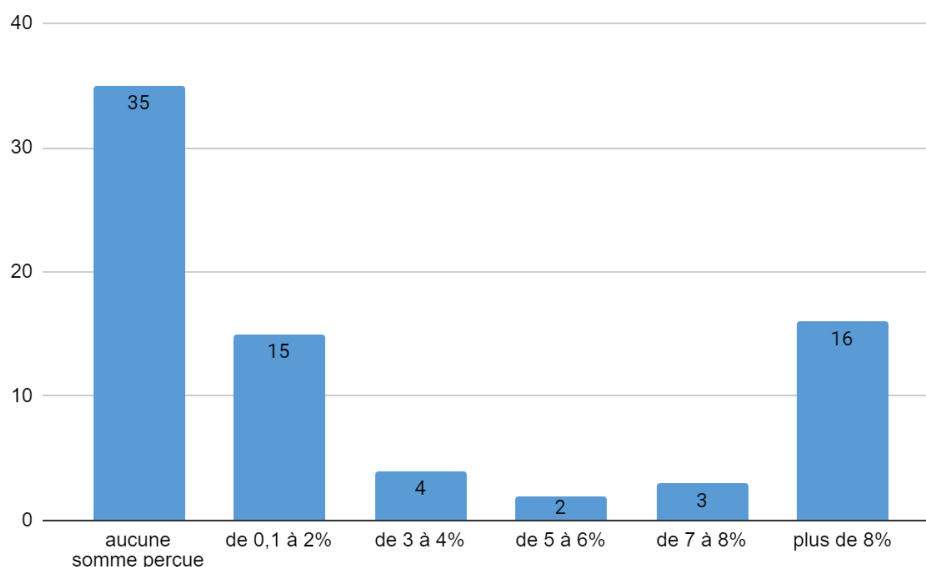


Note de lecture :

22 des 75 ARUP ayant répondu (29,3 %) ont un budget annuel comprenant au moins 8 % de dons de la part des entreprises privées.

À retenir : Il en est de même pour les dons des entreprises que pour les subventions publiques : si 36 % des répondants n’en perçoivent aucun, ils représentent 0,1 à 2 % du budget pour un peu plus d’un quart et plus de 8 % pour près de 30 % d’entre eux. Les catégories intermédiaires (3 à 8 %) ne représentent, ensemble, que 8 % de l’échantillon total.

Graphique n°9. **Part du financement via les campagnes d'appel public à la générosité déclarées en préfecture**



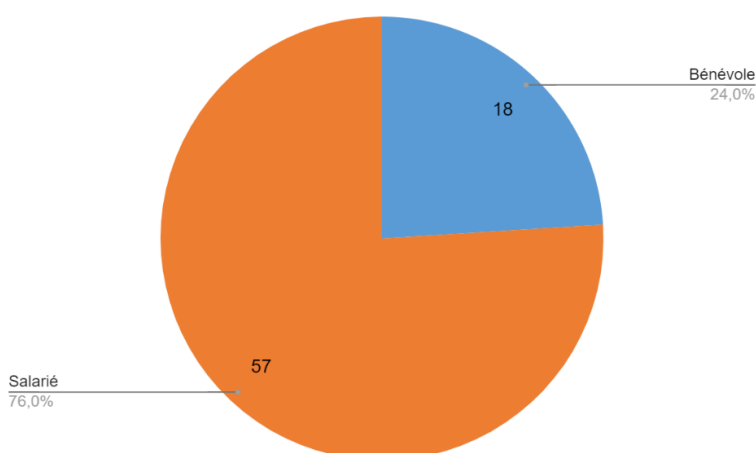
Note de lecture :

Les campagnes d'appel public à la générosité déclarées en préfecture représentent 0,1 à 2 % du budget annuel de 15 FRUP.

À retenir : Le financement des répondants par les campagnes d'appel public à la générosité reste limité : près de la moitié des répondants n'organise pas de telles campagnes (46,7 %) et pour 20 % d'entre eux, elles représentent moins de 2 % du budget. Néanmoins, pour 21,3 % des répondants, elles représentent tout de même plus de 8 % du budget annuel. Les catégories intermédiaires (3 à 8 %) ont toutes moins de 5 représentants et ne représentent, ensemble, que 12 % de l'échantillon total.

e. Précisions sur la personne ayant répondu à l'enquête

Graphique n°10. **Statut du répondant**



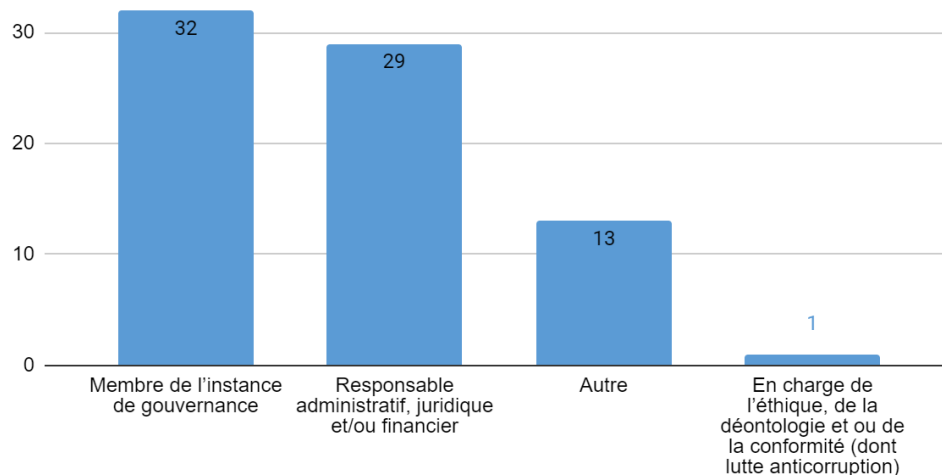
Note de lecture :

76 % des personnes ayant physiquement répondu à la présente étude sont des salariés.

Graphique n°11. **Responsabilité du répondant**

Note de lecture :

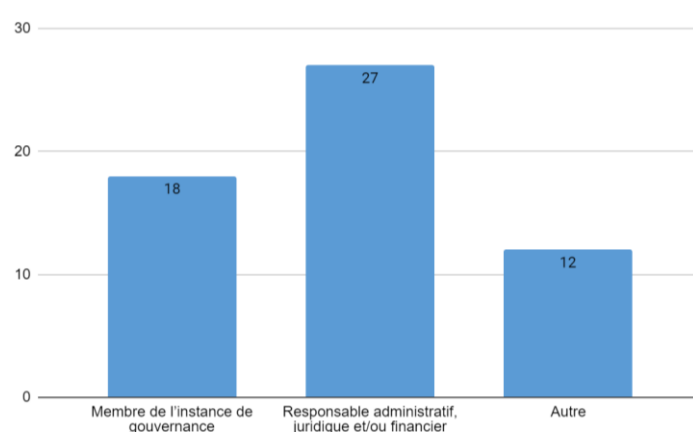
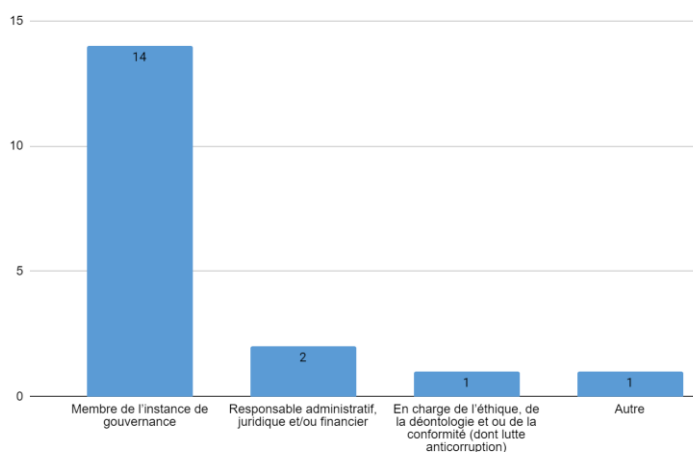
32 répondants (42,7 %) sont membres de l'instance de gouvernance de leur FRUP.



Graphique n°12. **Responsabilités du répondant bénévole et du répondant salarié**

Bénévoles

Salariés



Note de lecture : 14 des 18 répondants bénévoles [graphique de gauche] et 18 des 57 répondants salariés [graphique de droite] sont membres de l'instance de gouvernance de leur FRUP.

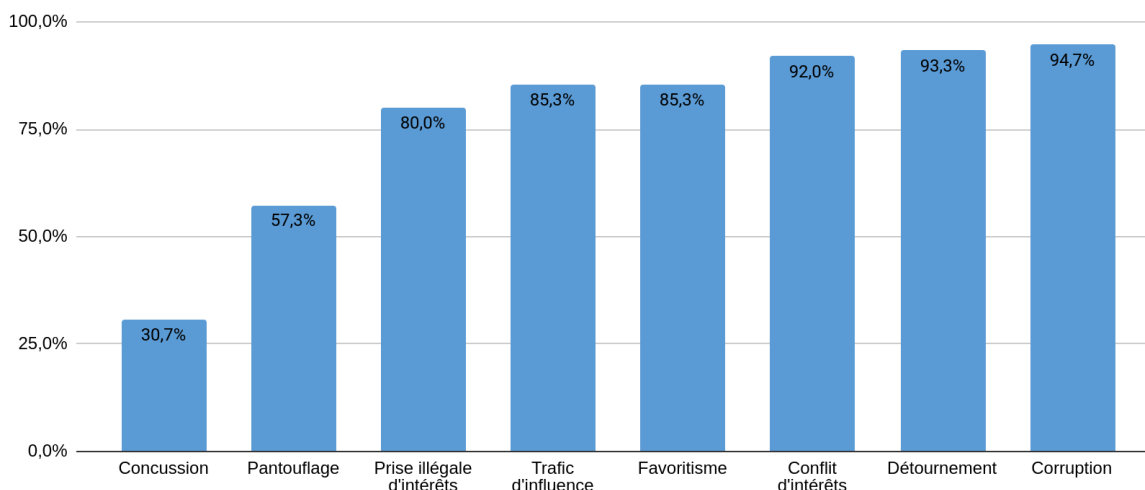
À retenir : Au sein des FRUP, plus de trois-quarts du personnel est salarié, ce qui les distingue clairement du secteur associatif.

La grande majorité des répondants sont des membres de l'instance de gouvernance (à 56,3 % salarié) ou des responsables administratifs, juridiques et financiers (quasi-exclusivement salariés). Un seul répondant a dans ses attributions la lutte anticorruption (un bénévole).

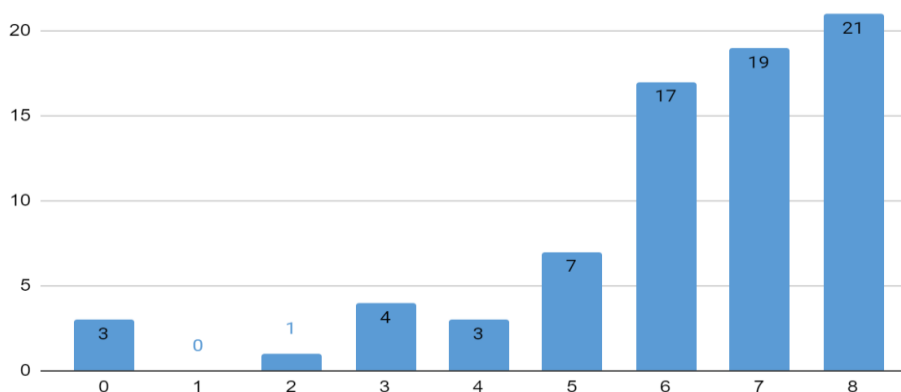
II. Le risque d'atteinte à la probité

a. Connaissance du champ infractionnel des atteintes à la probité

Graphique n°13. Connaissance des principales notions



Note de lecture : 94,7 % des FRUP affirment connaître l'infraction de corruption.



Note de lecture : 19 FRUP (soit 25,3 %) affirment connaître 7 des 8 notions proposées.

À retenir : 6 notions sur 8 sont connues par au moins 80 % des répondants, ce qui est très encourageant. Les notions les moins connues sont le pantouflage (57,3 %) et la concussion (30,7 %), ce qui est cohérent avec le fait que ces organisations ne peuvent commettre elles-mêmes ces infractions, dont elles ne peuvent être redevables que du recel².

Par ailleurs, plus des deux-tiers des répondants déclarent connaître au moins 6 des 8 notions (57 sur 75, soit 76 %), ce qui semble satisfaisant, car même s'ils ne maîtrisent pas toutes les subtilités juridiques de ces notions, leur principe ne leur est pas étranger.

² Cf. [Maîtriser le risque d'atteinte à la probité au sein des associations et fondations reconnues d'utilité publique](#), AFA, janvier 2022, annexes 6-1 et 8.

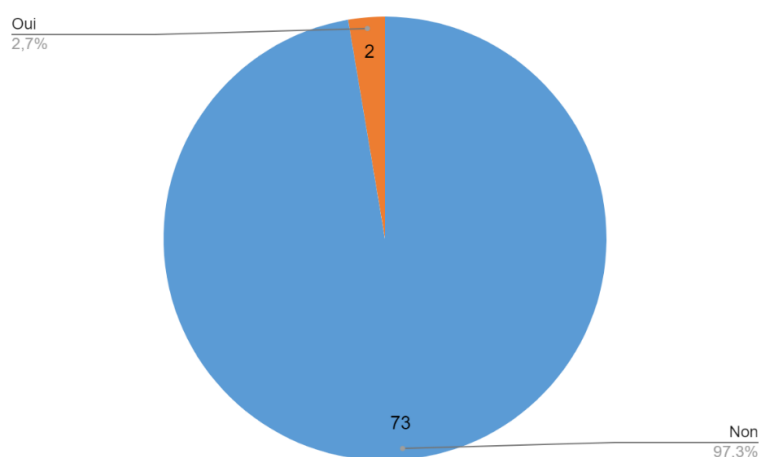
b. Expérience de cas d'atteinte à la probité

RAPPEL : les infractions d'atteinte à la probité susceptibles d'être retenues à l'encontre des organismes sans but lucratif (OSBL)³

Infractions d'atteinte à la probité	Tout OSBL	ARUP-FRUP chargées d'une mission de service public	ARUP-FRUP avec la qualité de pouvoir adjudicateur
Corruption active	X		
Corruption passive		X	
Trafic d'influence actif	X		
Trafic d'influence passif		X	
Détournement de fonds publics		X	
Prise illégale d'intérêts		X	
Concussion		X	
Favoritisme			X
Recel des six infractions d'atteinte à la probité	X		

Note de lecture : tout OSBL peut commettre l'infraction de corruption active mais seuls ceux chargés d'une mission de service public sont susceptibles de commettre un détournement de fonds publics.

Graphique n°14. **Confrontation à une atteinte à la probité au cours des cinq dernières années**



*Note de lecture :
2 FRUP (2,7 %) affirment avoir été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des cinq dernières années.*

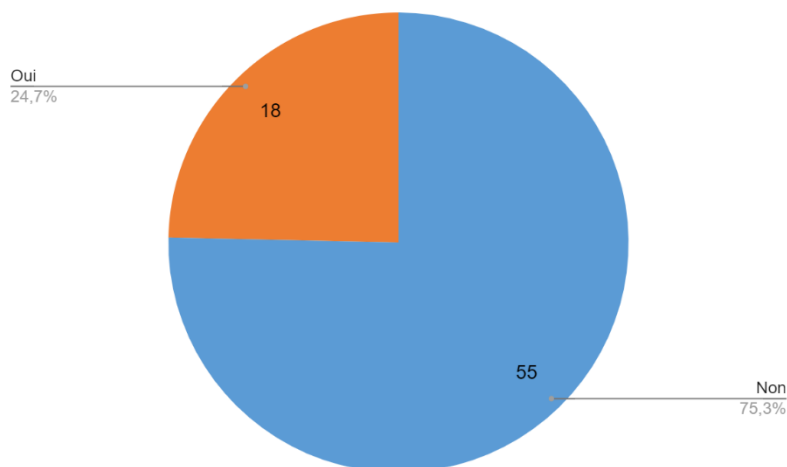
À retenir : Sur les deux organisations qui ont déclaré avoir été confrontées à une telle situation, une a diligenté une enquête interne ou disciplinaire et les deux ont saisi la justice (dénonciation au procureur de la République ou dépôt de plainte).

L'enquête disciplinaire menée a abouti à une mesure de réorganisation interne mais pas à une sanction interne ou disciplinaire.

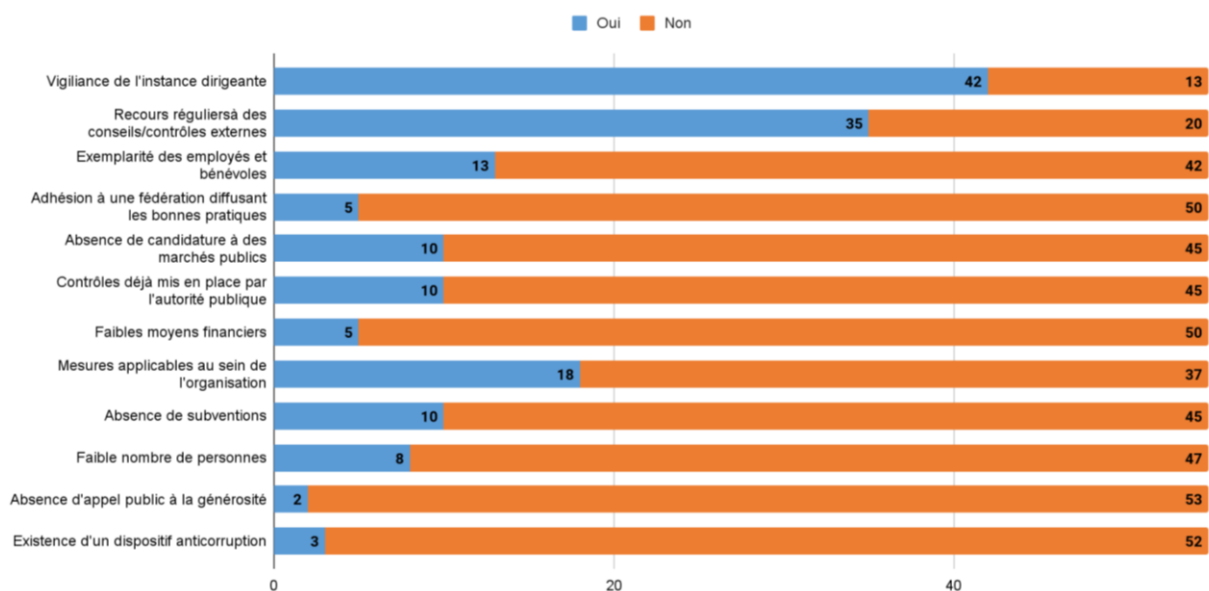
³ Op. cit. p. 28 et suivantes

Graphique n°15. Possibilité de confrontation à une atteinte à la probité

Note de lecture :
 parmi les 73 FRUP ayant déclaré ne pas avoir été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des 5 dernières années, 55 estiment qu'une telle situation ne pourrait pas leur arriver (soit 75,3 %).

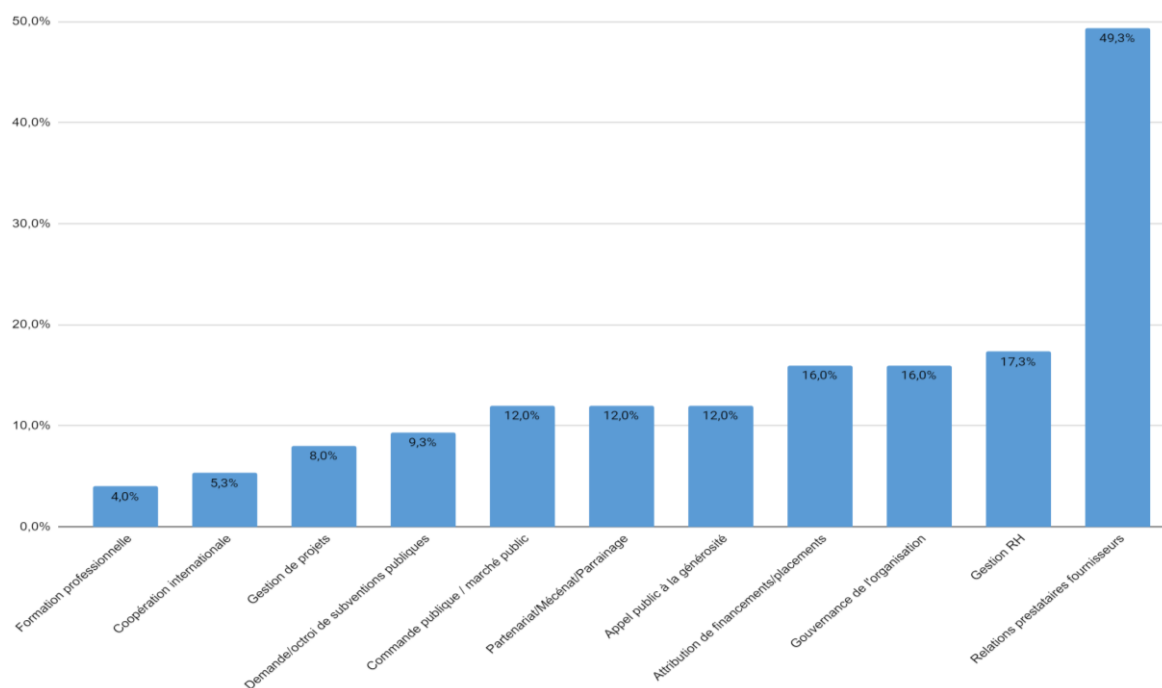


Graphique n°16. Raisons de l'absence de risque



Note de lecture : parmi les 55 FRUP estimant qu'il n'y a pas de risque pour elles d'être exposées à une situation d'atteinte à la probité, 42 estiment que la vigilance de l'instance dirigeante suffit à les en prémunir (soit 76,4 %).

Graphique n°17. Secteurs estimés à risque par les répondants



Note de lecture : 49,3 % des 75 FRUP ayant répondu à l'enquête estiment qu'il existe un risque d'atteinte à la probité dans les relations avec les prestataires extérieurs.

À retenir :

- Les résultats du [Graphique 15](#) démontrent clairement que les répondants évaluent leur exposition au risque d'atteinte à la probité comme étant faible.
- Les principales raisons mises en avant sont : la vigilance de l'instance dirigeante (76,4 %), le recours régulier à des conseils et des contrôles externes (63,6 %), les mesures d'organisation interne (32,7 %).

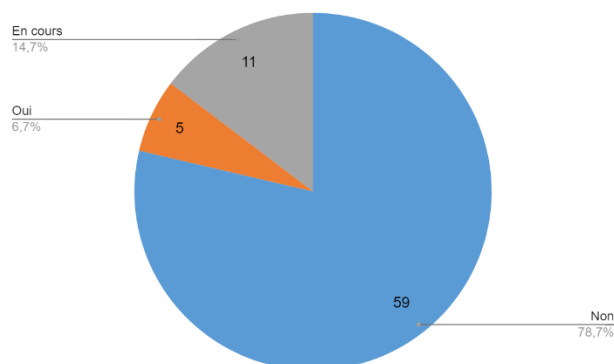
Ainsi, comme les fondations d'entreprise, une partie des FRUP semble avoir accepté le fait que, quelle que soit la qualité de leurs personnels et de leurs bénévoles, des mesures de prévention et de détection, internes et externes, sont nécessaires. Ces mesures ne sont pas une marque de défiance mais une protection pour l'organisation mais aussi les hommes et femmes qui œuvrent pour elle.

- Cette évaluation d'un risque faible se confirme dans le [Graphique 17](#) : un secteur prédomine avec près de 50 % (relations avec les prestataires ou fournisseurs). Tous les autres recueillent moins de 20 % des votes alors que certains sont intrinsèquement porteurs de risque.

III. La prévention des atteintes à la probité au sens de la loi Sapin II

a. Engagement d'une démarche anticorruption

Graphique n°18. Adoption d'un dispositif anti-corruption formalisé



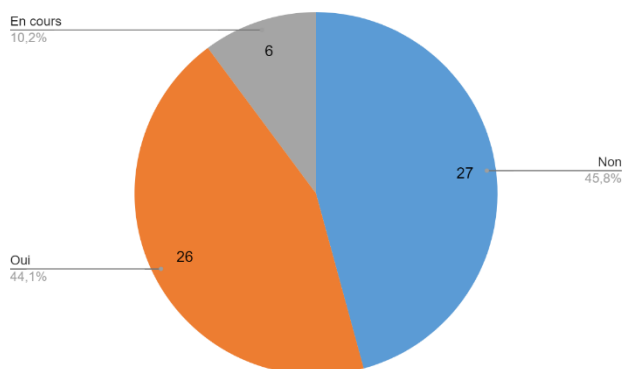
Note de lecture :

5 FRUP affirment avoir adopté un dispositif anticorruption formalisé (soit 6,7 %).

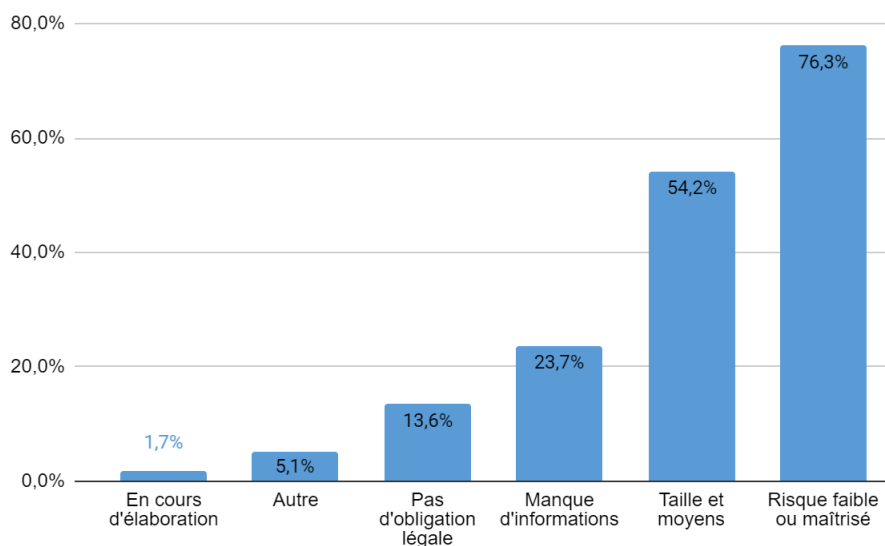
Graphique n°19. Adoption de mesures anticorruption

Note de lecture :

Parmi les 59 FRUP n'ayant engagé aucune démarche en vue d'adopter un dispositif anticorruption formalisé, 26 ont tout de même mis en place des mesures anticorruption (soit 44,1 %).



Graphique n°20. Raison de l'absence de dispositif anticorruption



Note de lecture :
76,3 % 59 FRUP n'ayant engagé aucune démarche en vue d'adopter un dispositif anticorruption formalisé expliquent ne pas l'avoir fait car, selon eux, le risque est faible ou maîtrisé.

À retenir :

- Seuls 16 répondants (21,3 %) ont mis en place un dispositif anticorruption formalisé⁴ ou s'apprêtent à le faire. En leur sein, un peu plus de la moitié ont désigné un chef de projet spécifique.
- Parmi les 59 organisations n'ayant engagé aucune démarche en vue de l'adoption d'un dispositif formalisé, 32 ont tout de même adopté certaines mesures anticorruption ou sont en train de le faire (54,3 %, soit 42,7 % de l'échantillon total).
- **Au total, seulement 27 des 75 FRUP ayant répondu (soit 36 %) n'ont mis en place aucune mesure pour prévenir et détecter spécifiquement les atteintes à la probité.**

Dans ses [Recommandations](#) parues en janvier 2021 (§8 et suivants), l'AFA indique que chaque organisation est libre d'adopter la méthode qu'elle souhaite « *sous réserve que [sa] mise en œuvre permette de se conformer à la loi* ». Ainsi, si les FRUP n'ont pas pour obligation de déployer un dispositif anticorruption tel qu'il est recommandé par l'AFA, elles doivent néanmoins **mettre en œuvre un ensemble de mesures leur permettant de lutter efficacement contre le risque corruptif auquel elles sont exposées**. L'AFA ne peut qu'engager les FRUP ne l'ayant pas déjà fait à initier une démarche volontariste dans ce domaine.

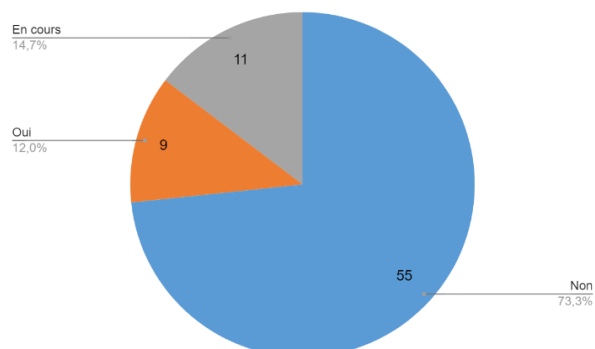
- Les FRUP justifient cet engagement de basse intensité par un risque faible ou maîtrisé et par la taille et les moyens dont disposent les organisations qui ne permettent pas de déployer de telles mesures. La première ne peut être valablement soutenue qu'à l'issue d'un travail de cartographie du risque corruptif qui a été peu réalisé jusqu'à présent (cf. [Graphique 21](#)). Concernant la faiblesse des moyens, chaque organisation doit adapter les recommandations de l'AFA « *en fonction de [son] profil de risque qui est affecté par différents paramètres* » (§14 et 15). Ainsi, le plus important est d'initier la réflexion en la matière. Pour les y aider, l'AFA met à disposition sur son site internet de la documentation utile pour découvrir ou approfondir les différentes [infractions pénales](#) d'atteinte à la probité et pour expliquer en quoi consistent les différentes mesures d'un [dispositif anticorruption](#).
- Sur les 14 FRUP ayant la qualité de fondation abritante, 11 ont mis en place un dispositif ou des mesures anticorruption pour elles-mêmes et 6 d'entre elles en font également bénéficier leurs fondations abritées. Même si les fondations abritées n'ont aucune obligation légale en matière de lutte anticorruption, il serait une bonne pratique que les FRUP abritantes déploient les mêmes mesures anticorruption pour leurs fondations abritées que pour elles-mêmes.

⁴ Un dispositif formalisé fait l'objet d'un document écrit exposant l'ensemble des risques identifiés et des mesures mises en place pour en contrer ou en atténuer les effets

b. Les différentes mesures d'un dispositif anticorruption

➤ La cartographie des risques

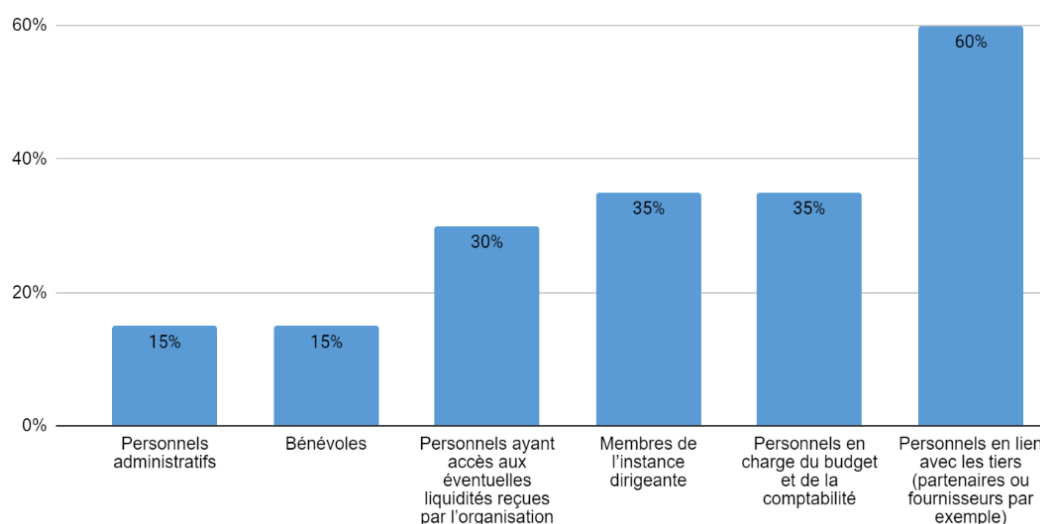
Graphique n°21. Existence d'une cartographie des risques d'atteinte à la probité



Note de lecture :

9 FRUP affirment avoir réalisé une cartographie des risques d'atteinte à la probité (soit 12 %).

Graphique n°22. Catégories de personnels ciblées par des mesures du fait de la cartographie des risques d'atteinte à la probité



Note de lecture : 60 % des 20 FRUP ayant réalisé une cartographie des risques d'atteinte à la probité (ou qui sont en train de la réaliser) ont mis (ou vont mettre) en place des mesures à destination des personnels en relation avec des tiers.

À retenir : Un peu plus d'un quart des répondants (26,7 %) déclarent avoir adopté une cartographie des risques d'atteinte à la probité ou sont en train de le faire, ce qui est encourageant mais insuffisant.

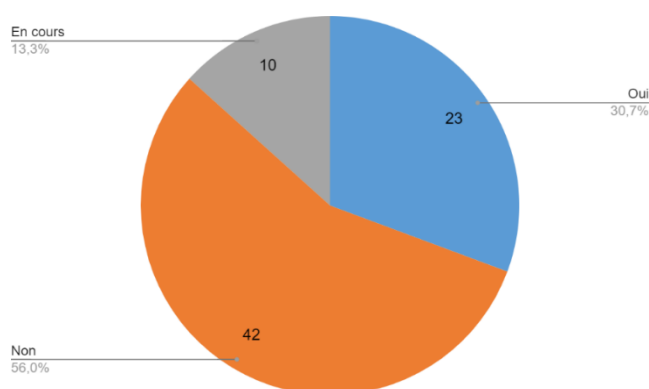
De plus, deux FRUP sur 16 ayant indiqué avoir déployé un dispositif anticorruption complet (ou être en train de le faire) [cf. [Graphique 18](#)] expliquent ne pas avoir réalisé de cartographie des risques. Seul ce travail préalable permet d'identifier les risques et les mesures correctives qu'il est possible de mettre en place.

Le fait d'avoir réalisé ce travail a entraîné le plus souvent la mise en place de mesures à l'égard des différentes catégories de personnels⁵. De manière logique, les personnels en lien avec des tiers extérieurs sont très souvent concernés et les bénévoles ou les personnels administratifs le sont moins.

L'AFA recommande que chaque organisation prenne les mesures qui s'imposent à elle à l'issue du travail de cartographie. Chaque profil de risque nécessite des mesures adaptées.

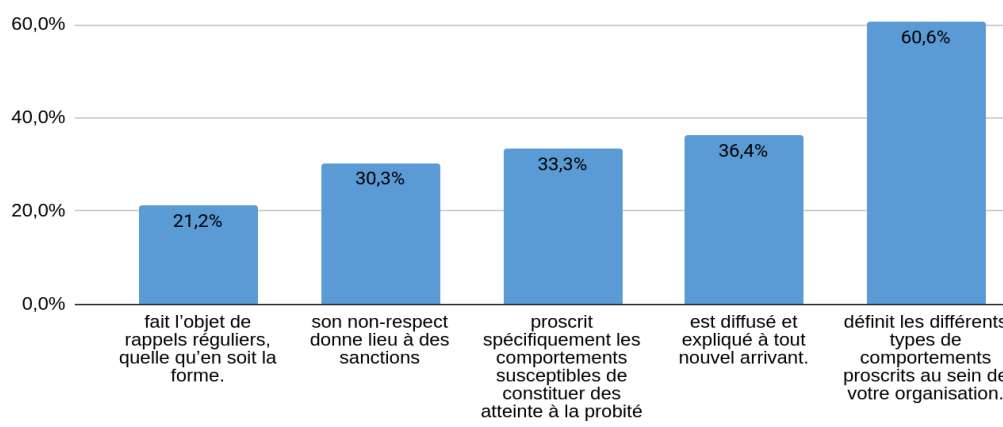
➤ Le code de conduite

Graphique n°23. Existence d'un code de conduite



Note de lecture :
23 FRUP affirment avoir adopté un code de conduite (soit 30,7 %).

Graphique n°24. Contenu du code de conduite



Note de lecture : Les 33 codes de conduite adoptés (ou en cours d'adoption) contiennent dans 33,3 % des cas une description spécifique des comportements susceptibles de constituer des atteintes à la probité.

À retenir : Si 44 % des répondants ont adopté un code de conduite (ou sont en train de le faire), seuls 33,3 % visent particulièrement les atteintes à la probité, soit 14,7 % de l'échantillon total, ce qui est faible.

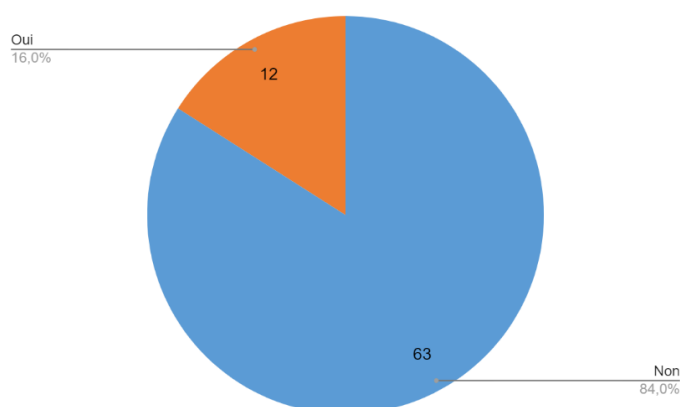
⁵ Seulement deux FRUP n'ont mis en place aucune mesure à l'issue de leur cartographie des risques et pour deux autres le travail de cartographie est toujours en cours.

De plus, la majorité des documents ne suivent pas les recommandations de l’AFA en la matière. Ainsi, à peine plus de 40 % des codes de conduite sont diffusés et expliqués à tout nouvel arrivant ; ils ne font l’objet de rappels réguliers que dans environ 20 % des cas ; et dans seulement un tiers des cas, la violation d’une de leurs dispositions donne lieu à des sanctions. 7 codes de conduite ne remplissent même aucun des critères proposés dans le questionnaire (3 déjà adoptés et 4 en cours de réalisation).

Ainsi, ces codes de conduite mériteraient d’être considérés comme de véritables documents opérationnels pour être réellement utiles et efficaces.

- Existence d’un référent intégrité/éthique/déontologie/conformité chargé notamment de la lutte contre la corruption

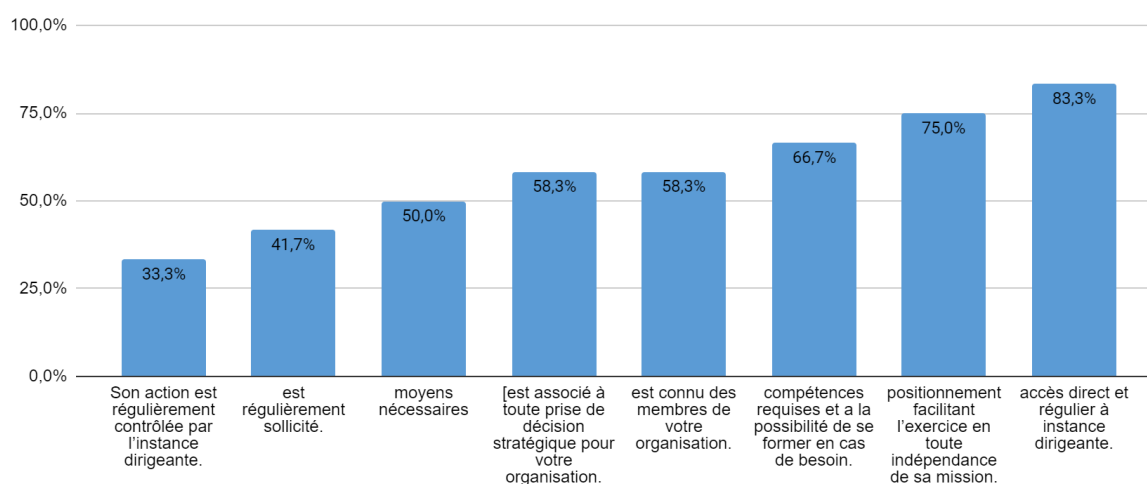
Graphique n°25. **Existence d’un référent**



Note de lecture :

12 FRUP affirment avoir un référent chargé en tout ou partie de la lutte contre la corruption (soit 16 %).

Graphique n°26. **Caractéristiques du référent**



Note de lecture : 66,7 % des 12 FRUP ayant un référent chargé de la lutte anticorruption affirment que celui-ci dispose des compétences requises ou a la possibilité de se former en cas de besoin.

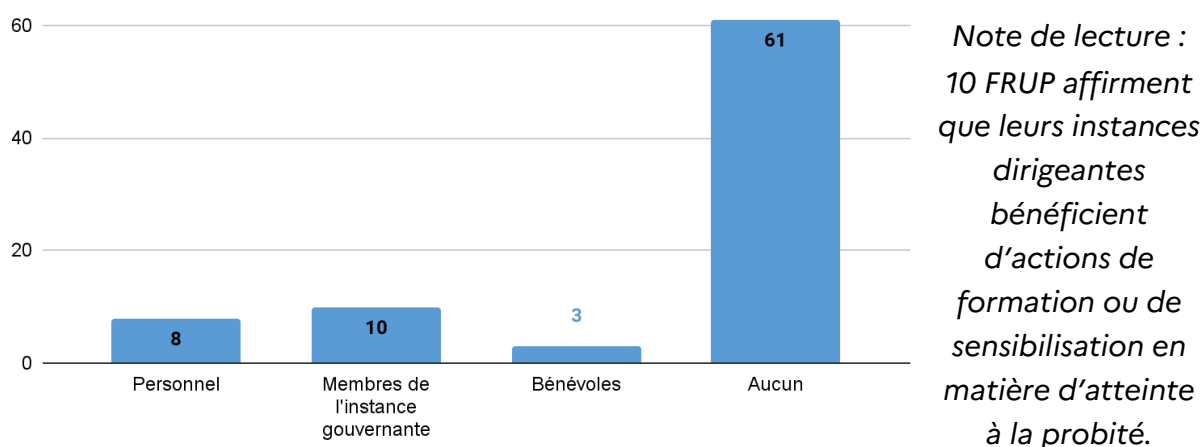
À retenir : Moins de 20 % des répondants disposent d'un référent chargé de la lutte contre la corruption. Si la présence de celui-ci n'est pas indispensable ou peut être exercée parallèlement à d'autres attributions (éthique, déontologie, redevabilité, transparence, ...), elle facilite la prise en compte de cette problématique à son juste niveau.

Ceux l'ayant mis en place suivent de manière satisfaisante les recommandations de l'AFA en la matière. Par exemple, dans 75 % des cas, il peut agir en toute indépendance et dans 83,3 % des situations il a un accès direct et régulier à l'instance dirigeante. Néanmoins, seules deux FRUP remplissent l'ensemble des critères proposés dans la présente enquête.

Des efforts restent à fournir dans les moyens qui lui sont accordés, ce qui pourrait mécaniquement augmenter le nombre de ses saisines. Par ailleurs, le contrôle dont il doit faire l'objet a pour vocation de s'assurer que son action est active et efficace et démontre le réel engagement de l'instance dirigeante en matière de prévention et de détection du risque corruptif.

➤ Formation et sensibilisation

Graphique n°27. **Actions de formation et de sensibilisation pour tous les personnels**



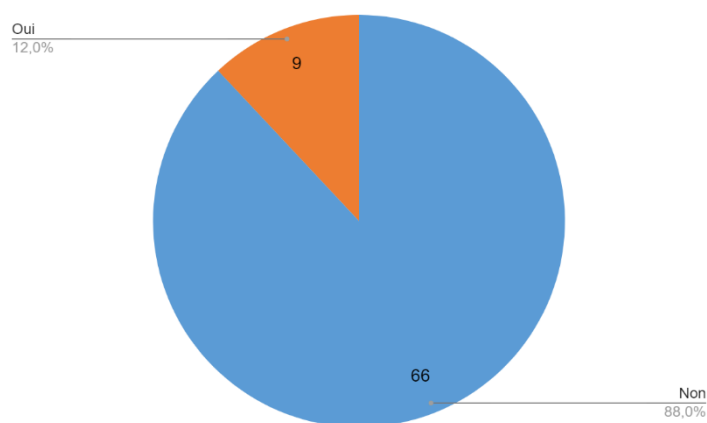
À retenir : En matière de formation et de sensibilisation aux atteintes à la probité, plus des 70 % des répondants n'ont mis en place aucune action alors qu'*a minima* elles sont concernées par deux catégories (toutes ont une instance dirigeante et au moins un salarié ou un bénévole).

L'effort des FRUP porte sur les membres des instances de gouvernance (13,3 % sont formés ou sensibilisés), puis sur les personnels salariés (8 des 68 FRUP qui en ont, soit 11,8 %) et enfin sur les bénévoles (3 des 67 FRUP qui en ont, soit 4,5 %).

Cette gradation est cohérente, toutefois il est important que l'ensemble des personnes qui œuvrent au sein des FRUP soient *a minima* sensibilisés à cette question. En effet, si les personnels et bénévoles ne savent pas en quoi consistent les infractions d'atteinte à la probité et quelles mesures ont été mises en place par la FRUP pour s'en prémunir, les effets de celles-ci s'en trouvent *de facto* amoindris.

➤ Évaluation du risque engendré par la relation avec les tiers

Graphique n°28. Évaluation des tiers



Note de lecture :

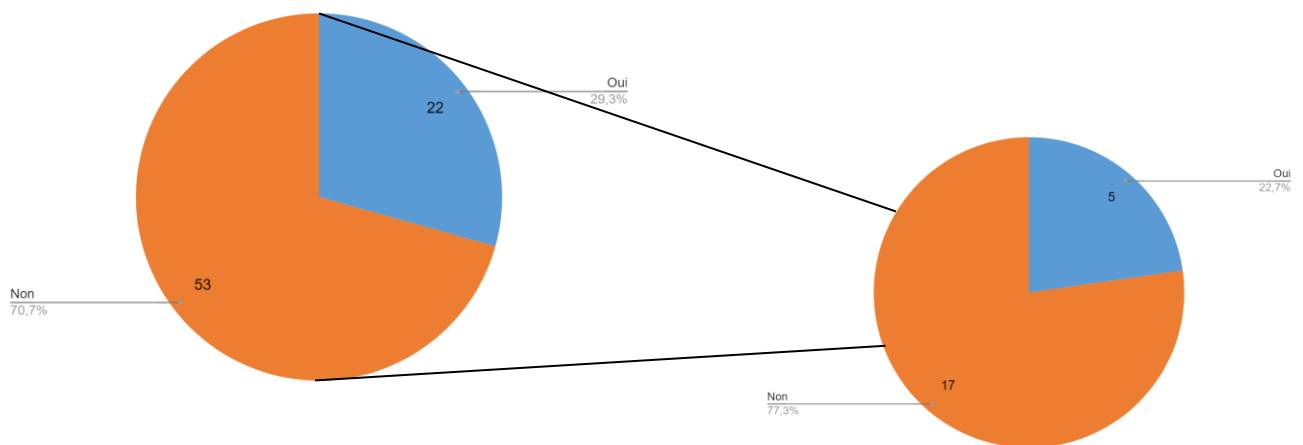
9 FRUP affirment évaluer le risque en matière d'atteintes à la probité que représentent les tiers avec lesquels leur organisation est en relation (soit 12 %).

À retenir : Bien que les FRUP estiment que leurs relations avec les tiers sont source de risque en matière d'atteinte à la probité (cf. [Graphique 17](#)), elles mettent peu œuvre le moyen le plus sûr pour se prémunir de ce risque : seules 12 % évaluent les tiers avec lesquels elles sont (ou envisagent d'être) en relation.

L'évaluation des tiers consiste à évaluer chaque type de relation que la FRUP peut avoir avec ses tiers puis, au sein de certains groupes homogènes de tiers constitués en rassemblant ceux qui présentent des profils de risques comparables, et enfin pour les groupes les plus à risque d'évaluer précisément chaque partenaire afin de décider d'entrer en relation (avec ou sans réserves particulières) ou d'y renoncer, de maintenir cette relation ou d'y mettre fin.

➤ Existence d'un dispositif d'alerte interne

Graphique n°29. Dispositif d'alerte interne



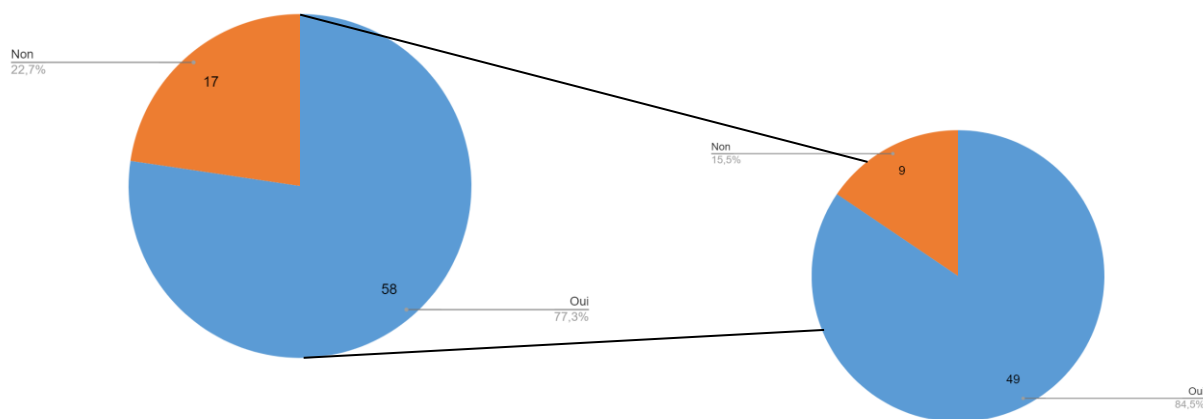
Note de lecture : 22 répondants affirment avoir mis en place un dispositif d'alerte interne à leur organisation permettant de recueillir des signalements relatifs à l'existence de situations contraires au code de conduite [graphique de gauche] mais seulement cinq ont prévu des dispositions spécifiques concernant les atteintes à la probité [graphique de droite].

À retenir : Le dispositif d'alerte interne est encore peu développé au sein des FRUP (moins de 30 % des répondants en disposent) et, lorsqu'il l'est, il ne permet que très rarement des alertes en matière d'atteinte à la probité (6,7 % de l'échantillon total). Il est pourtant un levier efficace de détection de ces infractions.

Si l'utilité d'un tel dispositif doit être étudiée au cas par cas en fonction des spécificités de chaque FRUP, son existence pour d'autres problématiques (par exemple, les pratiques discriminatoires) devrait favoriser l'intégration de la possibilité d'alerter en matière d'atteinte à la probité.

➤ Existence de mesures de contrôle des procédures internes

Graphique n°30. **Contrôle des procédures internes et prise en compte du risque d'atteinte à la probité**



Note de lecture : 58 FRUP affirment avoir mis en place des mesures leur permettant de s'assurer du respect des procédures internes (contrôle et audit internes) [graphique de gauche] et 49 de celles-ci précisent que ces mesures prennent en compte le risque d'atteinte à la probité [graphique de droite].

À retenir : Le contrôle du respect des procédures internes est une mesure largement mise en place au sein des FRUP ayant répondu (plus des trois-quarts en disposent). De plus, dans la quasi-totalité des cas, ce contrôle prend en compte le risque corruptif (soit 65,3 % de l'échantillon total). L'analyse fine de ces bons résultats démontre qu'ils sont logiquement bien souvent le fait de FRUP ayant des budgets importants.

IV. Coefficient de mise en œuvre

La partie précédente avait pour objectif d'exposer les taux globaux de mise en œuvre des différentes mesures composant un dispositif anticorruption selon les [recommandations](#) de l'AFA.

Les développements suivants cherchent à aller plus loin en proposant d'analyser le nombre de mesures mises en place par chaque répondant. Pour ce faire, il a été créé un coefficient de mise en œuvre qui permet de chiffrer le pourcentage de mise en œuvre des mesures anticorruption par chaque FRUP.

Puis, nous avons utilisé ce coefficient afin de vérifier si certaines caractéristiques des répondants ont influencé la mise en œuvre de ces mesures anticorruption.

Calcul du coefficient de mise en œuvre

La méthode de calcul prévoit que chaque réponse aux principales questions de la partie III fait l'objet d'une cotation qui donne un résultat sur 7. Chaque FRUP est ensuite classée en fonction de sa note.

Cela permet de dégager des ensembles cohérents en fonction des notes obtenues :

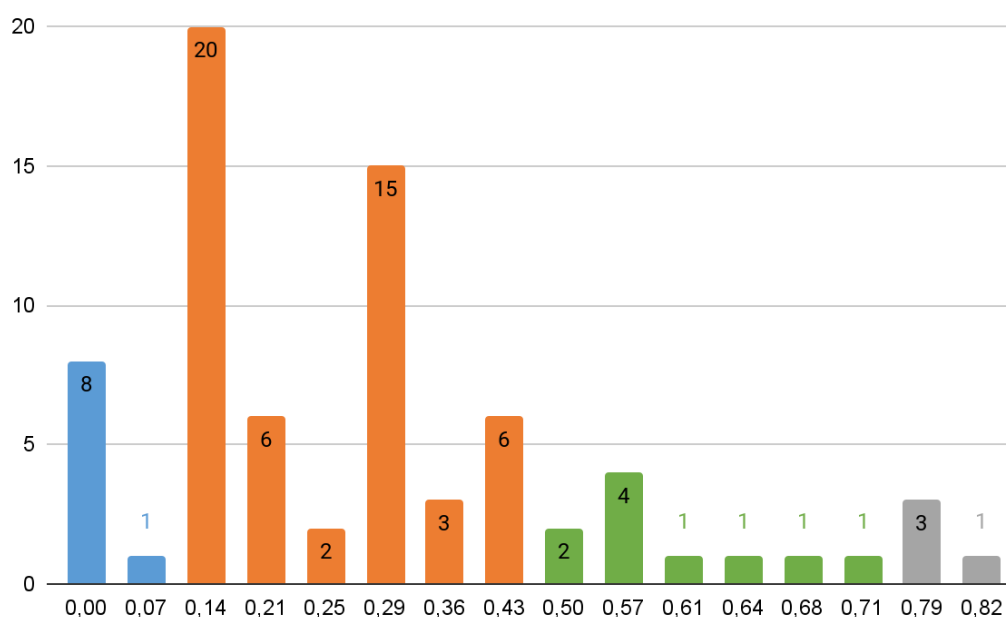
Classe	Note (sur 7)	Coefficient
Aucune mise en œuvre	< 1	0 à 0,07
Faible mise œuvre	1 à 3	0,14 à 0,43
Mise en œuvre moyenne	3,5 à 5	0,5 à 0,71
Forte mise en œuvre	> 5	0,79 à 1

Par exemple, une organisation ayant un coefficient de mise en œuvre de 0,14 signifie qu'elle ne met en œuvre que 14 % des mesures anticorruption qui lui serait utile au regard de son profil de risque.

Il s'agit ensuite de déterminer si les FRUP d'un même ensemble présentent ou non les mêmes caractéristiques objectives (taille, budget, localisation etc.) afin, si possible, de dégager des corrélations permettant de mieux comprendre les facteurs favorisant une meilleure appréhension de la lutte anticorruption par les FRUP.

a. Présentation générale du coefficient de mise en œuvre

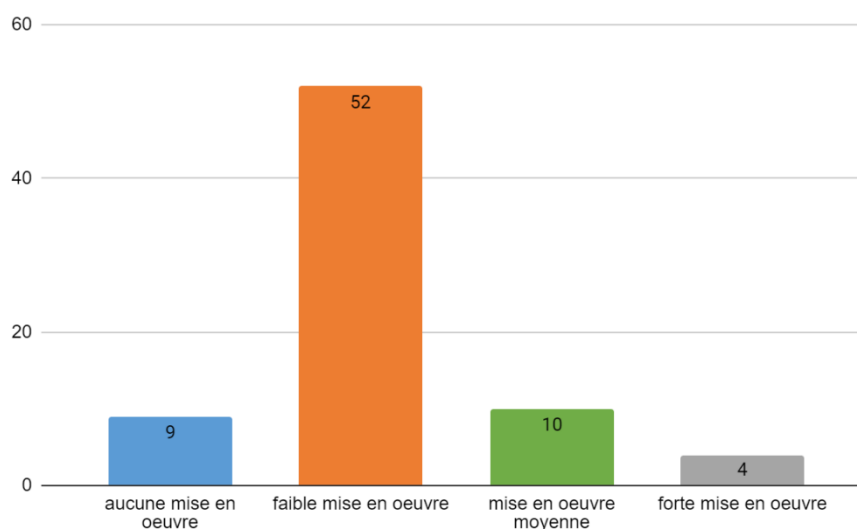
Graphique n°31. Répartition des coefficients de mise en œuvre



Note de lecture : 20 FRUP ont un coefficient de 0,14. Elles appartiennent à la classe « faible mise en œuvre » qui regroupe les 105 FRUP ayant un coefficient compris entre 0,14 et 0,43.

Graphique n°32. Répartition des répondants en 4 classes

Note de lecture :
9 FRUP (soit 12 %) appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre ».



À retenir :

- 88 % des FRUP ayant répondu à l'enquête ont mis en place un dispositif ou des mesures anticorruption (66 sur 75), ce qui est encourageant.
- 18,7 % des répondants (14 sur 75) appartiennent aux classes « moyenne et forte mise en œuvre ». *A contrario*, 12 % des FRUP ayant répondu n'ont mis en place aucune mesure (9 sur 75).

On relèvera que, spontanément, 36 % des FRUP déclarent ne mettre en œuvre aucune mesure anticorruption alors qu'en réalité, elles ne sont que 12 %. Ainsi, certaines luttent contre les atteintes à la probité sans même le savoir.

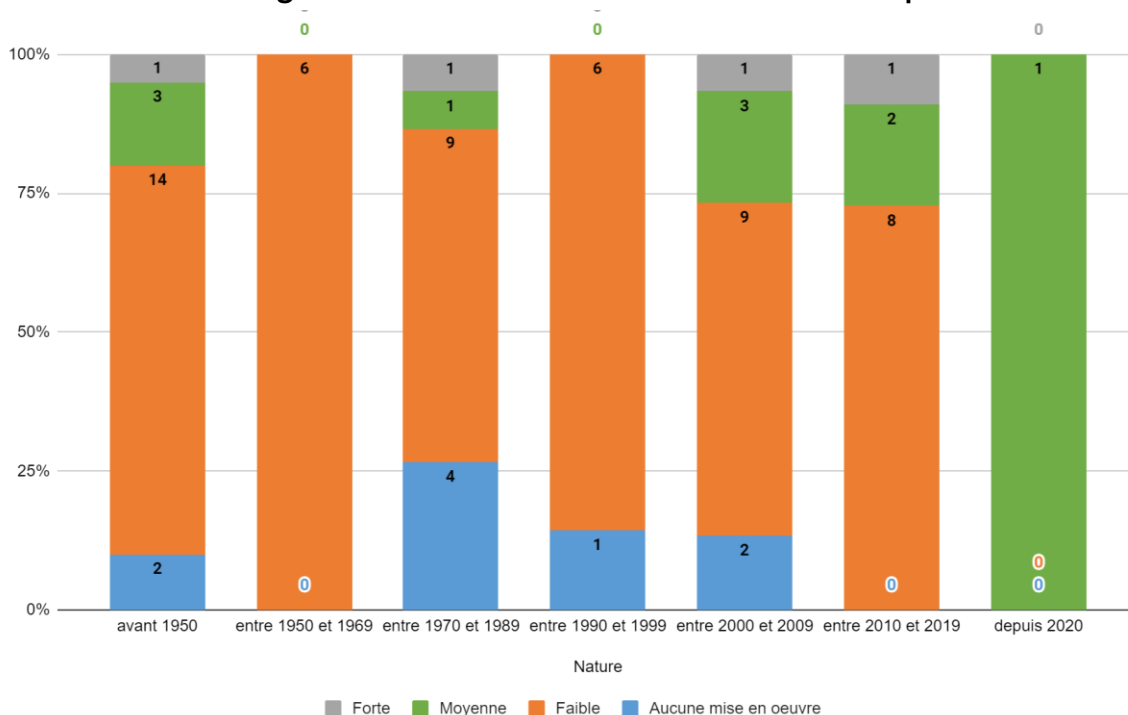
- Aucune n'a atteint le coefficient de 1 indiquant qu'elle a mis en œuvre toutes les mesures recommandées par l'AFA.
- La majorité des FRUP ayant participé à cette enquête appartient à la classe « faible mise en œuvre » (69,3 %), ce qui n'est pas suffisant. Cela implique la mise en place de leur part de mesures éparses mais non cohérentes entre elles et non systématisées comme le recommande l'AFA.

Ainsi, si les FRUP paraissent donc plus sensibilisées à l'anticorruption par exemple en comparaison aux ARUP⁶, elles ne disposent pas encore de la maturité qui est attendue d'elles plus de cinq ans après l'entrée en vigueur de la loi Sapin 2. La lutte anticorruption efficace implique une approche globale et une réponse systémique où les mesures prises sont en cohérence les unes avec les autres pour former une protection efficace.

b. Les critères qui influencent la mise en œuvre

- Date de création

Graphique n°33. **Corrélation entre la date de création de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



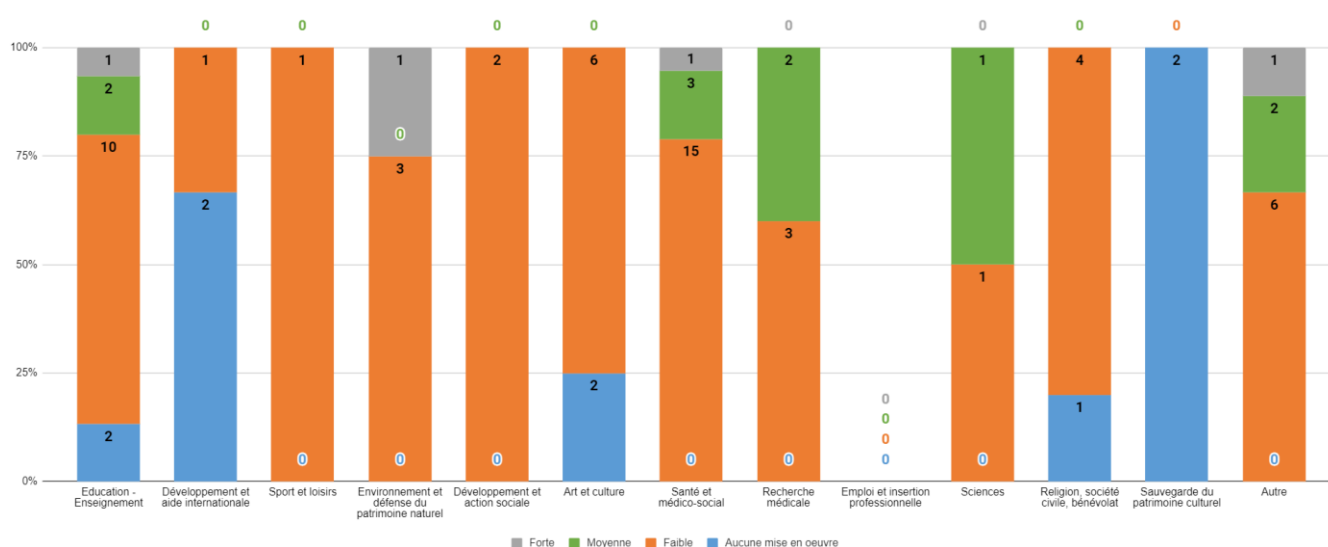
⁶ Op.cit., Annexe 1, pages 24-25

Note de lecture : Parmi les 15 FRUP créées entre 1970 et 1989, 4 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 9 à la classe « faible mise en œuvre », 1 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 1 à la classe « forte mise en œuvre ».

À retenir : La date de création ne semble pas être un critère pertinent pour expliquer la mise en place ou non de mesures anticorruption au sein des FRUP. Les quatre classes se répartissent sur les différentes périodes sans qu'une tendance puisse être dégagée.

➤ Secteur d'activité

Graphique n°34. **Corrélation entre le secteur d'activité de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



Note de lecture : Parmi les 19 FRUP œuvrant dans le secteur « Santé et médico-social », 15 appartiennent à la classe « faible mise en œuvre », 3 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 1 à la classe « forte mise en œuvre ».

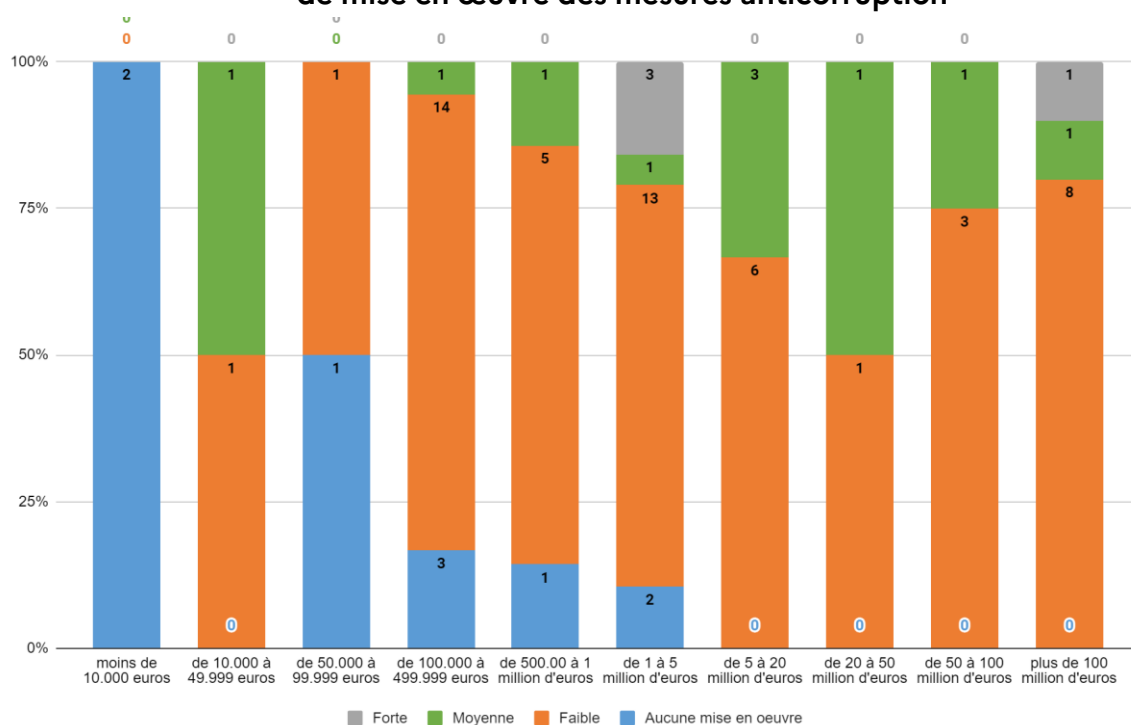
À retenir :

Les quatre classes se répartissent sur les différents secteurs sans qu'une tendance puisse être dégagée. Même sur les secteurs avec le plus de répondants, la répartition entre les classes correspond à celle de l'échantillon total.

Ainsi, le secteur d'activité principal ne semble pas être un critère pertinent dans la mise en œuvre des mesures anticorruption.

➤ Budget annuel

Graphique n°35. **Corrélation entre le budget annuel de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



Note de lecture : Parmi les FRUP ayant un budget compris entre 1 et 5 millions d'euros, 2 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 13 à la classe « faible mise en œuvre », 1 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 3 à la classe « forte mise en œuvre ».

À retenir :

Comme pour l'analyse de l'échantillon total de cette enquête, **la taille du budget des répondants n'est pas un critère absolu**. En effet, du fait du faible nombre de répondants dans les quatre catégories supérieures de budget, il est difficile de tirer des enseignements clairs.

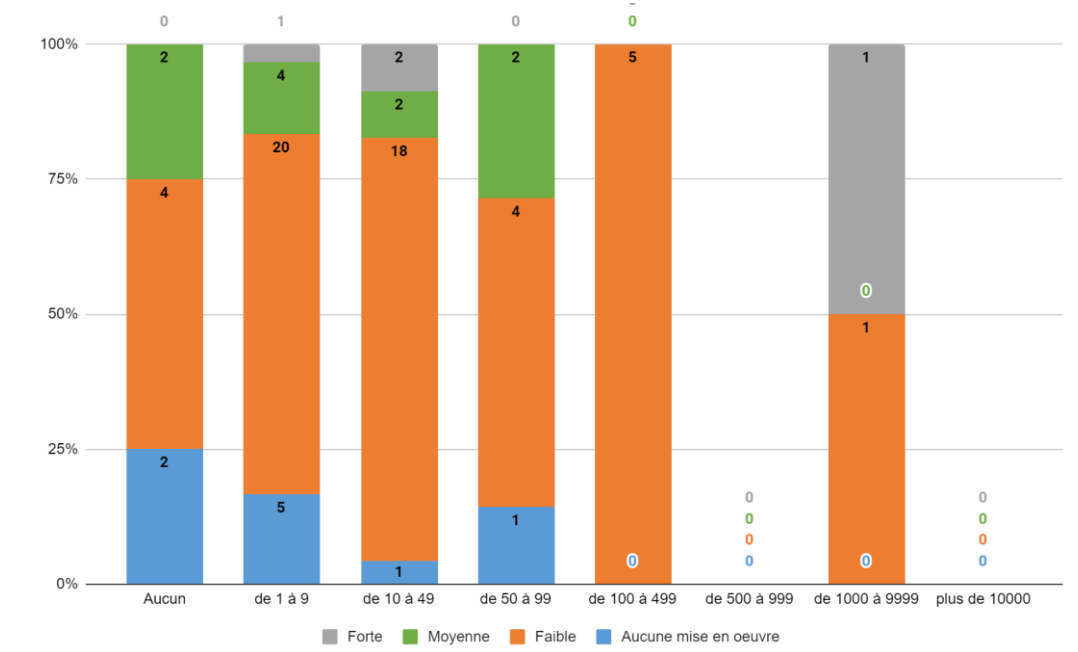
Il semble qu'une FRUP ayant un budget élevé a moins tendance à appartenir à la classe « aucune mise en œuvre » et a plus tendance à appartenir aux classes « moyenne et forte mise en œuvre ». Néanmoins, ce n'est pas une règle absolue puisqu'une FRUP avec un budget entre 1 et 5 millions d'euros peut appartenir à la classe « aucune mise en œuvre » et une FRUP avec un budget compris 10.000 et 50.000 euros peut appartenir à la classe « moyenne mise en œuvre ».

Ainsi, un budget conséquent impose sans doute, même sans s'en rendre compte, de prendre des mesures qui ont un impact en matière de lutte anticorruption⁷.

⁷ Op.cit., Annexe 1, pages 27 : la tendance est identique chez les ARUP.

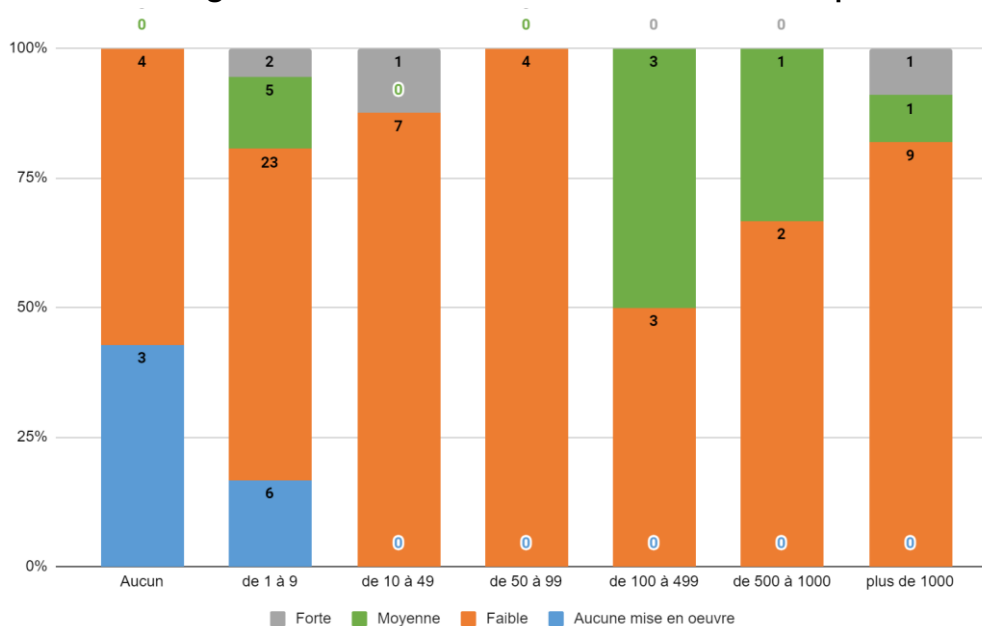
➤ Nombre de bénévoles et de salariés

Graphique n°36. Corrélation entre le nombre de bénévoles dans l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption



Note de lecture : Parmi les 8 FRUP n'ayant aucun bénévole, 2 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 4 à la classe « faible mise en œuvre », 2 à la classe « mise en œuvre moyenne » et aucun à la classe « forte mise en œuvre ».

Graphique n°37. Corrélation entre le nombre de salariés de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption



Note de lecture : Parmi les 36 FRUP ayant entre 1 et 9 salarié, 6 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 23 à la classe « faible mise en œuvre », 5 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 2 à la classe « forte mise en œuvre ».

À retenir :

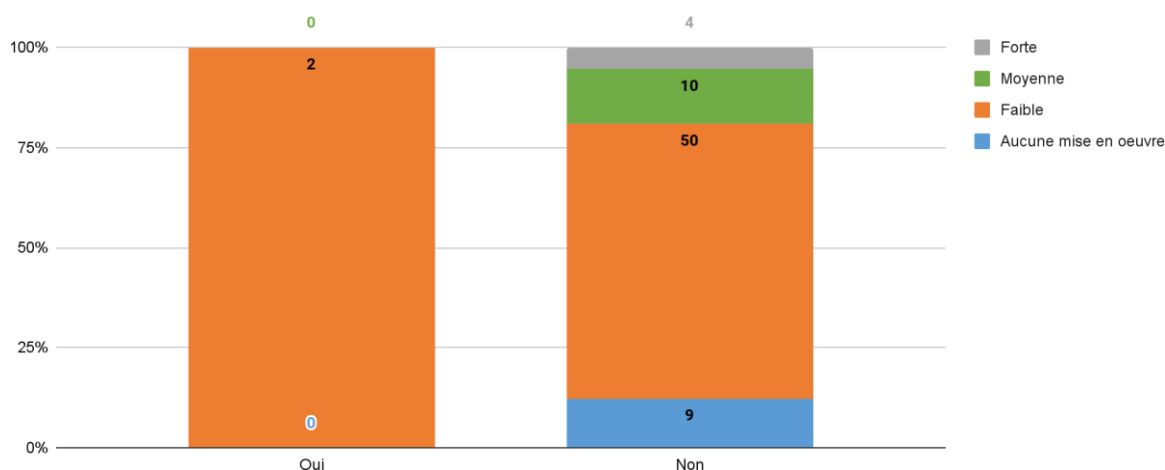
Le nombre de salariés et bénévoles ne semble pas être un critère déterminant dans la mise en œuvre des mesures anticorruption.

En effet, les quatre classes sont représentées dans quasiment toutes les catégories. Si l'on analyse le positionnement des FRUP appartenant aux classes « moyenne et forte mise en œuvre », celles-ci se positionnent tant dans les catégories basses que hautes en matière de bénévoles. Et il en est de même en matière de salariés.

Par contre, les représentants de la classe « aucune mise en œuvre » se situent toutes dans les catégories basses de salariés. L'affirmation doit être relativisée en matière de bénévoles du fait du faible nombre de représentants dans les catégories hautes.

➤ Expérience d'atteinte à la probité

Graphique n°38. Corrélation entre l'expérience d'atteinte à la probité et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption



Note de lecture : Parmi les 73 FRUP n'ayant pas été confrontés à une situation d'atteinte à la probité au cours des 5 dernières années, 9 appartiennent à la classe « aucune mise en œuvre », 50 à la classe « faible mise en œuvre », 10 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 4 à la classe « forte mise en œuvre »

À retenir : Le très faible nombre de FRUP ayant été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des cinq dernières années ne permet pas de tirer de grands enseignements de ce critère.

On se satisfera que les deux FRUP ayant vécu une telle expérience appartiennent à la classe « faible mise en œuvre » en espérant qu'elles ont initié une démarche de fond qui les mènera prochainement dans la classe « forte mise en œuvre ».

Annexe 3

-

La lutte anticorruption au sein
des fondations d'entreprises

Table des matières

SYNTHÈSE	3
I. CARTOGRAPHIE DES RÉPONDANTS	5
A. ANCIENNETÉ DES ORGANISATIONS	5
B. SECTEUR D'ACTIVITÉ PRINCIPAL DES RÉPONDANTS	5
C. FONCTIONNEMENT DES RÉPONDANTS	6
D. PRÉCISIONS SUR LA PERSONNE AYANT RÉPONDU À L'ENQUÊTE	7
II. LE RISQUE D'ATTEINTE À LA PROBITÉ	9
A. CONNAISSANCE DU CHAMP INFRACTIONNEL DES ATTEINTES À LA PROBITÉ	9
B. EXPÉRIENCE DE CAS D'ATTEINTE À LA PROBITÉ	10
III. LA PRÉVENTION DES ATTEINTES À LA PROBITÉ AU SENS DE LA LOI SAPIN II	13
A. ENGAGEMENT D'UNE DÉMARCHE ANTICORRUPTION	13
B. LES DIFFÉRENTES MESURES D'UN DISPOSITIF ANTICORRUPTION	14
➤ LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	14
➤ LE CODE DE CONDUITE	16
➤ EXISTENCE D'UN RÉFÉRENT INTÉGRITÉ/ÉTHIQUE/DÉONTOLOGIE/CONFORMITÉ CHARGÉ NOTAMMENT DE LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	17
➤ FORMATION ET SENSIBILISATION	18
➤ ÉVALUATION DU RISQUE ENGENDRÉ PAR LA RELATION AVEC LES TIERS	19
➤ EXISTENCE D'UN DISPOSITIF D'ALERTE INTERNE	19
➤ EXISTENCE DE MESURES DE CONTRÔLE DES PROCÉDURES INTERNES	20
IV. COEFFICIENT DE MISE EN ŒUVRE	21
A. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU COEFFICIENT DE MISE EN ŒUVRE	22
B. LES CRITÈRES QUI INFLUENCENT LA MISE EN ŒUVRE	23
➤ DATE DE CRÉATION	23
➤ SECTEUR D'ACTIVITÉ	24
➤ BUDGET ANNUEL	25
➤ NOMBRE DE BÉNÉVOLES ET DE SALARIÉS	26
➤ EXPÉRIENCE D'ATTEINTE À LA PROBITÉ	27

Synthèse

Les répondants.

Seules 21 fondations d'entreprises ont répondu à ce questionnaire alors que l'AFA en a contacté directement 306 (soit un taux de réponse de 7 %). Les deux-tiers ont plus de dix ans d'existence et un budget inférieur à un million d'euros. Enfin, en grande majorité, elles n'ont pas ou peu de salariés et de bénévoles.

Les personnes ayant répondu sont principalement des salariés membres de l'instance de gouvernance.

Connaissance et expérience des atteintes à la probité.

Les différentes notions concernant les infractions d'atteinte à la probité et les notions connexes font l'objet d'une assez bonne connaissance : 6 notions sur 8 sont connues par au moins 70 % des répondants et 80 % de ceux-ci déclarent connaître au moins 5 des 8 notions.

Un seul répondant a été confronté à une situation d'atteinte à la probité dans les cinq dernières années.

Mise en place de mesures anticorruption.

Les trois-quarts des répondants estiment qu'il n'existe pas de risque pour leur fondation d'entreprise d'être confrontée à une situation d'atteinte à la probité. La principale raison invoquée est la vigilance de l'instance dirigeante (60 %).

Moins de 20 % déclarent n'avoir mis en place aucune mesure pour prévenir et détecter spécifiquement les atteintes à la probité. 57,1 % ont mis en place un dispositif anticorruption formalisé (ou sont en train de le faire), et 23,8 % ont adopté certaines mesures anticorruption (ou sont en train de le faire).

Ces très bons résultats déclarés sont confirmés par l'analyse des différentes mesures d'un dispositif anticorruption tel que recommandé par l'AFA : elles sont toutes mises en œuvre par 40 à 60 % des répondants. Un effort demeure à faire en matière d'évaluation des tiers.

Coefficient de mise en œuvre des mesures anticorruption.

De manière logique, l'analyse des coefficients de mise en œuvre révèle une maturité assez forte des fondations d'entreprises : plus d'un tiers appartiennent à la classe « forte mise en œuvre » et seulement 2 à la classe « aucune mise en œuvre ». Mieux encore, 7 fondations d'entreprises ont la note maximale ou presque.

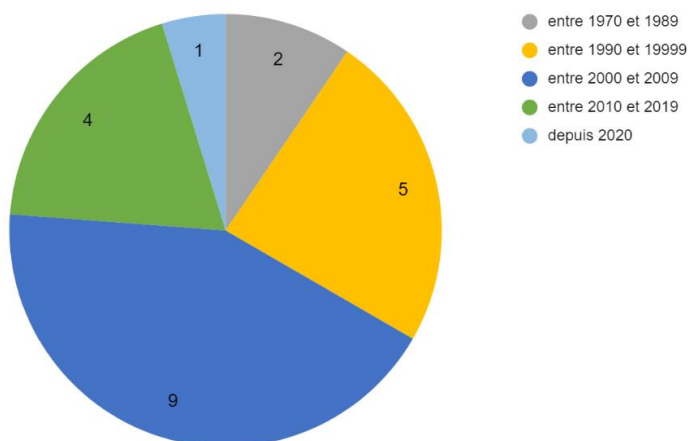
Le faible nombre de répondants rend délicate l'analyse des caractéristiques pouvant influencer la mise en œuvre de mesures anticorruption par les fondations d'entreprises. Ainsi, on retiendra que l'ancienneté de la fondation semble favoriser la mise en œuvre de telles mesures et que toutes les fondations de la classe « forte mise en œuvre » ont un budget supérieur à 500 000 euros.

On peut en outre émettre l'hypothèse, non étudiée dans cette enquête, que les fondations d'entreprises ayant un bon coefficient de mise en œuvre des mesures anticorruption ont été créées par des entreprises ayant l'obligation légale de déployer un dispositif anticorruption (article 17 de la loi Sapin II) et qu'ainsi celles-ci font bénéficier leurs fondations de leur expérience même si ces fondations d'entreprises n'ont pas l'obligation légale de déployer elles-mêmes un tel dispositif.

I. Cartographie des répondants

a. Ancienneté des organisations

Graphique n°1. Date de création



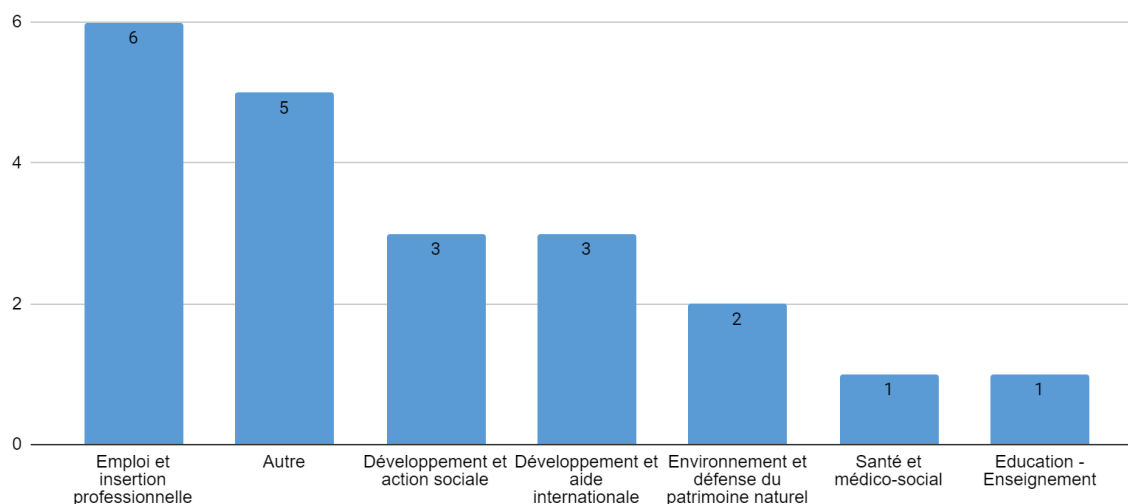
Note de lecture :

9 des 21 fondations d'entreprises ayant répondu (soit 42,8 %) ont été créées entre 2000 et 2009.

À retenir : Les deux tiers des répondants ont été créés entre 1990¹ (date de création du statut de fondation d'entreprise) et 2009.

b. Secteur d'activité principal des répondants

Graphique n°2. Secteur d'activité principal



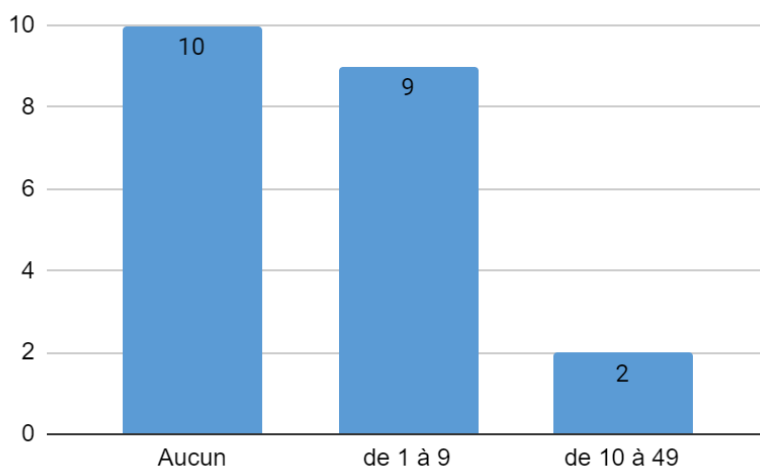
Note de lecture : 6 des 21 fondations d'entreprises ayant répondu (soit 28,6 %) agissent principalement dans le domaine « Emploi et insertion professionnelle ».

¹ La présence d'organisations créées avant 1990 est probablement due à des erreurs des répondants.

À retenir : Les répondants se répartissent dans seulement six des douze secteurs d'activité proposés dans l'enquête sans qu'aucun ne prédomine réellement. Au regard de la taille de l'échantillon, il est difficile de déterminer si les fondations d'entreprises se concentrent dans leur globalité sur ces secteurs d'activité.

c. Fonctionnement des répondants

Graphique n°3. **Nombre de salariés**

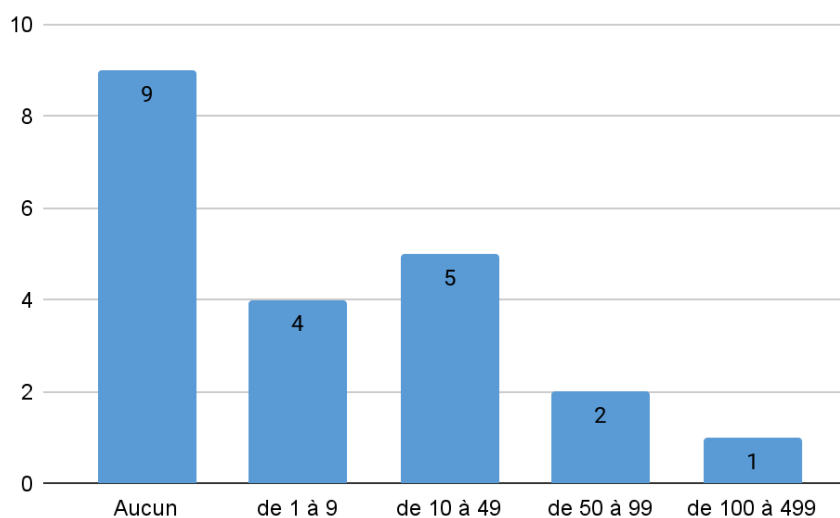


Note de lecture :
10 des 21 fondations d'entreprises ayant répondu (soit 47,6 %) n'ont aucun salarié.

À retenir : Les fondations d'entreprises ayant répondu à la présente enquête fonctionnent avec peu ou pas de salariés. Elles ne dépassent jamais 50 salariés.

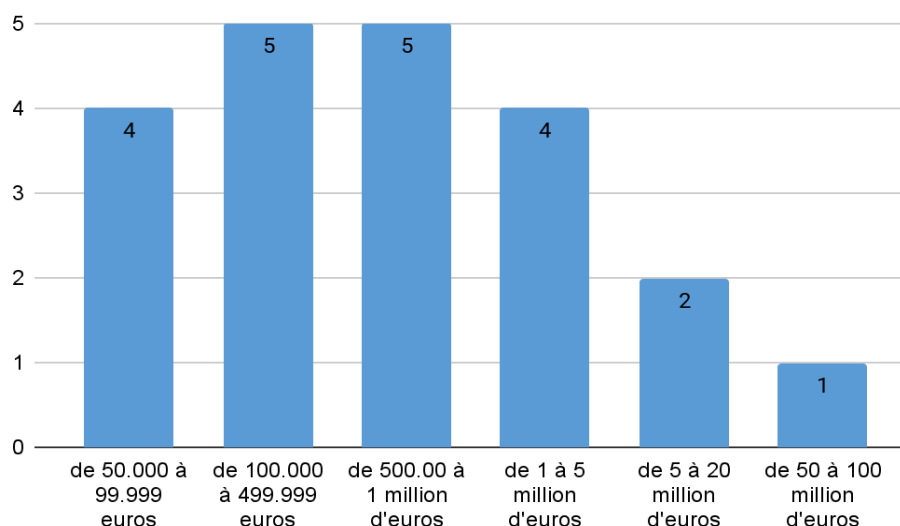
Graphique n°4. **Nombre de bénévoles**

Note de lecture :
9 des 21 fondations d'entreprises ayant répondu n'ont aucun bénévole (soit 42,8 %).



À retenir : Une petite majorité des répondants fonctionne avec des bénévoles (12 sur 21, soit 57,1 %), et le plus souvent une petite équipe (42,3 % ont moins de 50 bénévoles). Trois répondants seulement ont plus de 50 bénévoles.

Graphique n°5. **Budget annuel**



Note de lecture :
 5 des 21 fondations d'entreprises ayant répondu ont un budget annuel compris entre 100 000 et 500 000€ (soit 23,8 %).

À retenir :

Toutes les tranches de budget à partir de 50 000 euros sont représentées. Près de la moitié ont un budget inférieur à 500 000 euros. Peu disposent d'un budget supérieur à 5 millions d'euros.

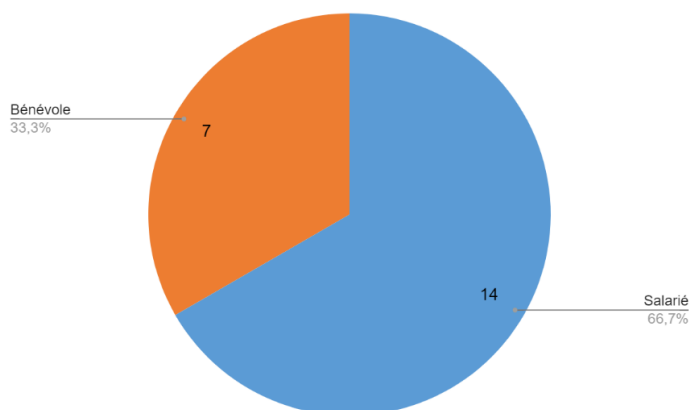
Une seule fondation d'entreprise bénéficie de subventions publiques et celles-ci représentent entre 0,1 et 5 % de son budget annuel.

Contrairement aux ARUP et FRUP, la loi n'autorise pas les fondations d'entreprises à percevoir des fonds auprès d'entreprises privées et à organiser des collectes de fonds auprès des citoyens².

d. Précisions sur la personne ayant répondu à l'enquête

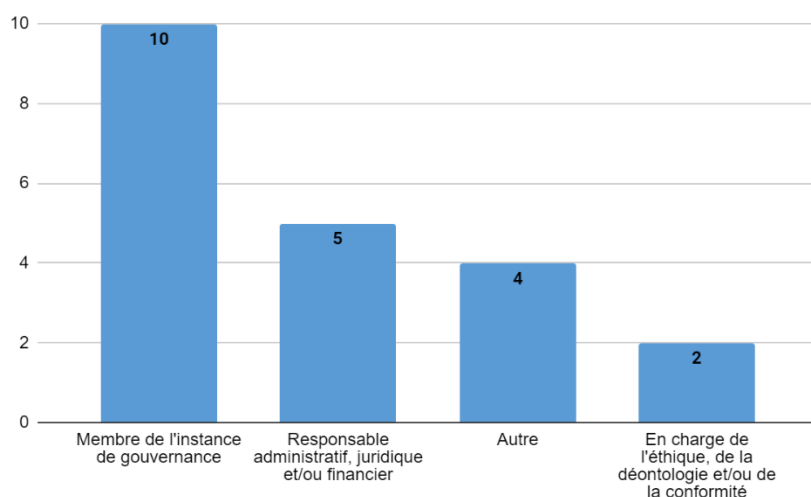
Graphique n°6. **Statut du répondant**

Note de lecture :
 Un tiers des personnes ayant répondu à la présente enquête sont des bénévoles.



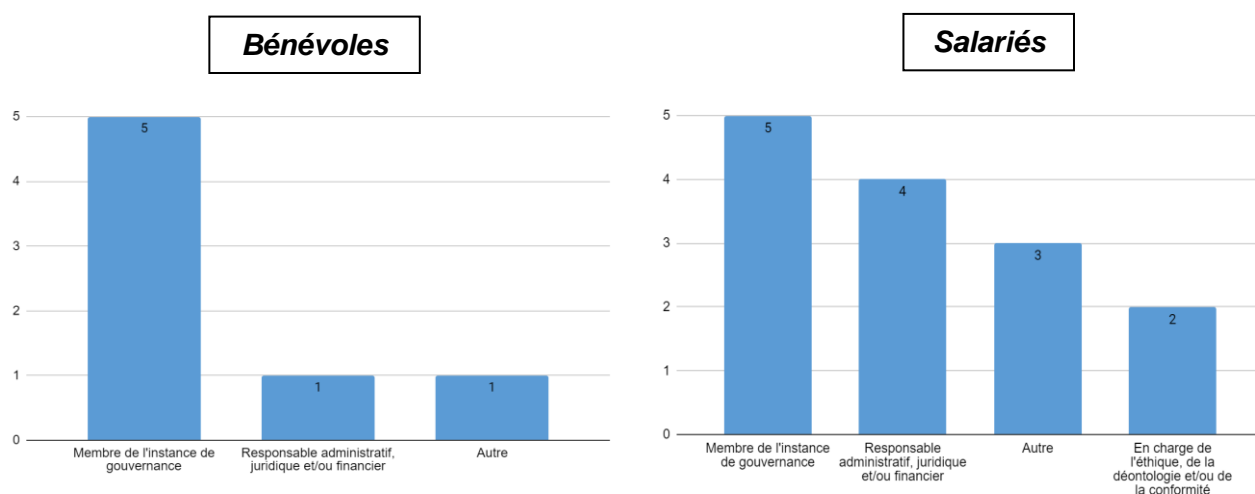
² Leur budget est principalement composé des versements des fondateurs selon le programme d'action pluriannuel, des subventions publiques et des dons des salariés.

Graphique n°7. **Responsabilité du répondant**



Note de lecture :
 10 répondants (47,6 %) sont membres de l'instance de gouvernance de leur organisation.

Graphique n°8. **Responsabilités du répondant bénévole et du répondant salarié**



Note de lecture : 5 des 7 répondants bénévoles [graphique de gauche] et 5 des 14 répondants salariés [graphique de droite] sont membres de l'instance de gouvernance de leur FRUP.

À retenir :

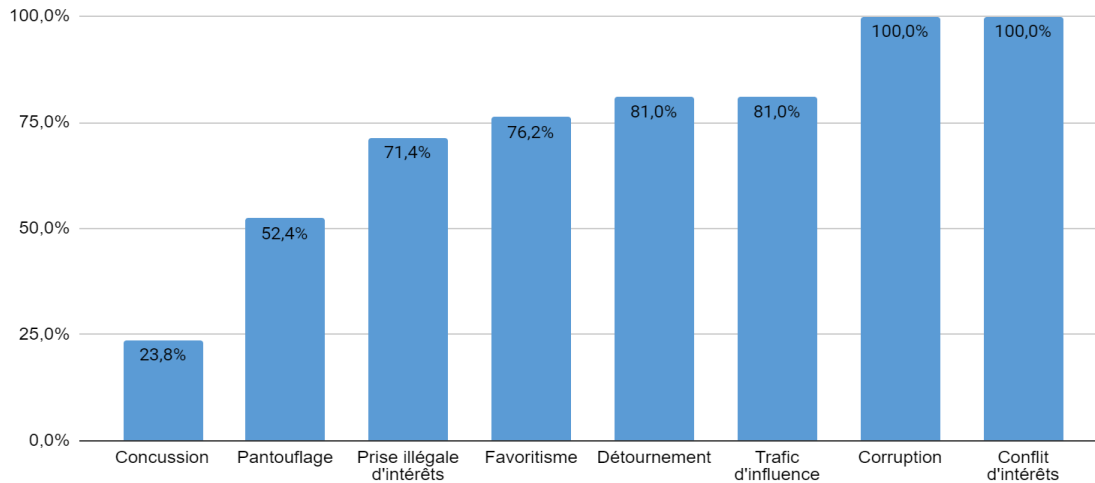
Deux tiers des répondants sont des salariés et un tiers des bénévoles.

La grande majorité des répondants sont des membres de l'instance de gouvernance. Deux répondants sont des salariés spécifiquement chargés de la lutte anticorruption.

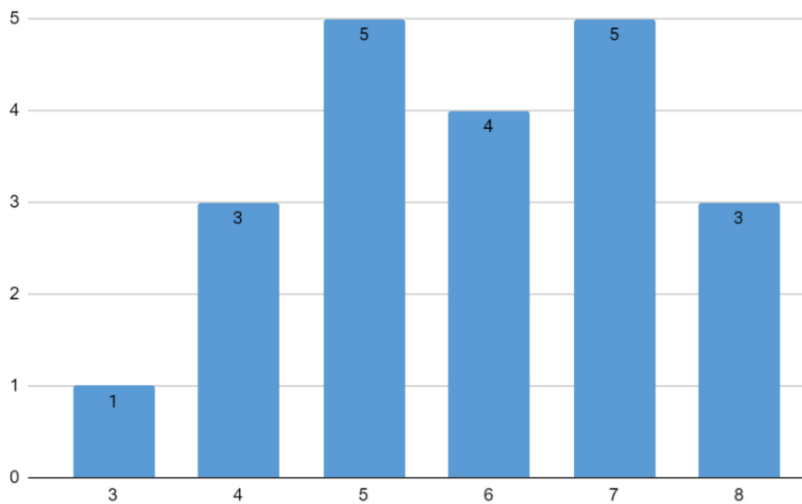
II. Le risque d'atteinte à la probité

a. Connaissance du champ infractionnel des atteintes à la probité

Graphique n°9. Connaissance des principales notions



Note de lecture : 100 % des répondants affirment connaître l'infraction de corruption.



*Note de lecture :
5 répondants (soit 23,8 %) affirment connaître 7 des 8 notions proposées.*

À retenir : 4 notions sur 8 sont connues par au moins 80 % des répondants et deux autres par au moins 70 % des répondants, ce qui est très encourageant. Comme pour l'échantillon global la méconnaissance des notions de pantouflage et de concussion est assez logique car les fondations d'entreprises ne peuvent être pénalement redevables que du recel de ces infractions³.

Par ailleurs, plus de la moitié des répondants déclarent connaître au moins 6 des 8 notions (12 sur 21, soit 57,1 %), ce qui est plutôt satisfaisant même si cela ne permet pas de s'assurer que ces notions sont réellement maîtrisées.

³ Cf. [Maîtriser le risque d'atteinte à la probité au sein des associations et fondations reconnues d'utilité publique](#), AFA, janvier 2022, annexes 6-1 et 8.

De plus, on remarque par rapport aux autres catégories de l'échantillon que certaines notions sont mieux connues (corruption et conflit d'intérêts) mais que d'autres le sont moins (il s'agit des notions touchant plus fortement la sphère publique comme le favoritisme).

b. Expérience de cas d'atteinte à la probité

RAPPEL : les infractions d'atteinte à la probité susceptibles d'être retenues à l'encontre des organismes sans but lucratif (OSBL)⁴

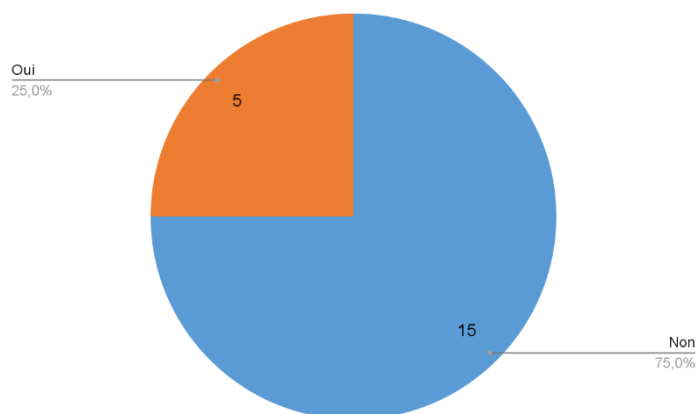
Infractions d'atteinte à la probité	Tout OSBL	ARUP-FRUP chargées d'une mission de service public	ARUP-FRUP avec la qualité de pouvoir adjudicateur
Corruption active	X		
Corruption passive		X	
Trafic d'influence actif	X		
Trafic d'influence passif		X	
Détournement de fonds publics		X	
Prise illégale d'intérêts		X	
Concussion		X	
Favoritisme			X
Recel des six infractions d'atteinte à la probité	X		

Note de lecture : tout OSBL peut commettre l'infraction de corruption active mais seuls ceux chargés d'une mission de service public sont susceptibles de commettre un détournement de fonds publics.

Une seule fondation d'entreprise a été confrontée à une situation d'atteinte à la probité au cours des cinq dernières années. Elle a diligenté une enquête interne qui a abouti à une sanction mais pas à une mesure de réorganisation interne. Par ailleurs, elle a saisi la justice (dénonciation au procureur de la République ou dépôt de plainte).

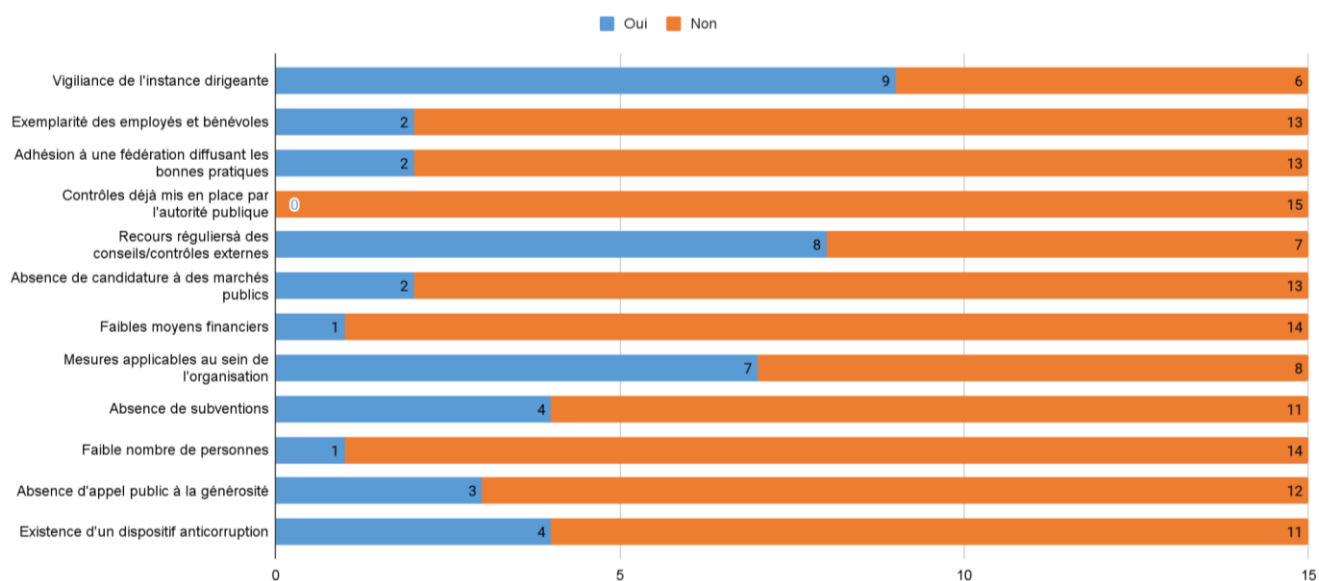
⁴ Op. cit. p. 28 et suivantes

Graphique n°10. **Possibilité de confrontation à une atteinte à la probité**



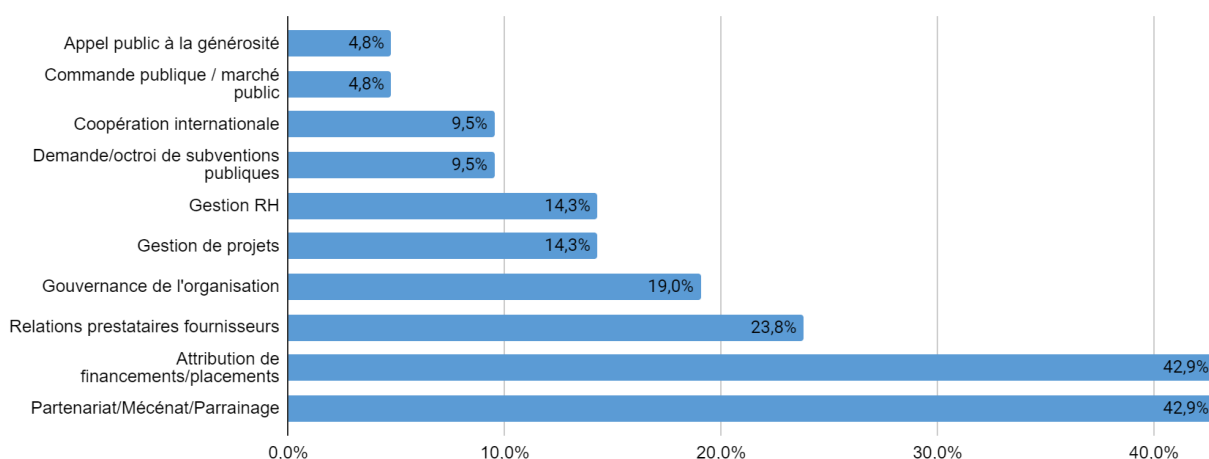
Note de lecture :
 parmi les 20 fondations d'entreprise ayant déclaré ne pas avoir été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des cinq dernières années, les trois quarts estiment qu'une telle situation ne pourrait pas leur arriver.

Graphique n°11. **Raisons de l'absence de risque**



Note de lecture : parmi les 15 fondations d'entreprises estimant qu'il n'y a pas de risque pour elles d'être exposées à une situation d'atteinte à la probité, 9 estiment que la vigilance de l'instance dirigeante suffit à les en prémunir (soit 60 %).

Graphique n°12. Secteurs estimés à risque par les répondants



Note de lecture : 23,8 % des 21 fondations d'entreprises ayant répondu à l'enquête estiment qu'il existe un risque d'atteinte à la probité dans les relations avec les prestataires extérieurs.

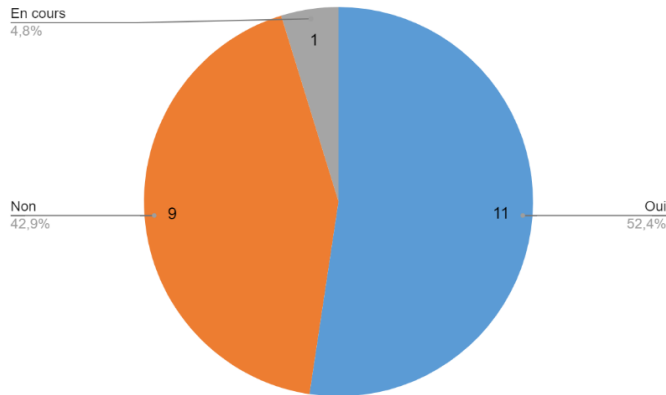
À retenir :

- Les résultats du [Graphique 10](#) démontrent clairement que les répondants évaluent leur exposition au risque d'atteinte à la probité comme étant faible.
- Les principales raisons mises en avant par les répondants sont : la vigilance de l'instance dirigeante (60 %), le recours régulier à des conseils et contrôles externes (53,3 %) et les mesures applicables au sein de l'organisation (46,7 %). Ainsi, comme les FRUP, une partie des fondations d'entreprises semble avoir accepté le fait que, quelle que soit la qualité de leurs personnels et de leurs bénévoles, des mesures de prévention et de détection, internes et externes, sont nécessaires. Ces mesures ne sont pas une marque de défiance mais une protection pour l'organisation mais aussi les personnes qui œuvrent pour elles.
- Contrairement à l'échantillon global, deux secteurs importants d'intervention des fondations d'entreprise sont considérés comme à risque par près de la moitié des répondants (Partenariat/mécénat/parrainage ; attribution de financements/placements). Cela montre une assez bonne analyse de la situation. Si les facteurs internes de risque (gouvernance, RH, ...) sont un peu moins cités, cela pourrait s'expliquer par l'ensemble des mesures qui sont mises en œuvre par ces organisations pour justement en limiter le risque intrinsèque.

III. La prévention des atteintes à la probité au sens de la loi Sapin II

a. Engagement d'une démarche anticorruption

Graphique n°13. Adoption d'un dispositif anti-corruption formalisé



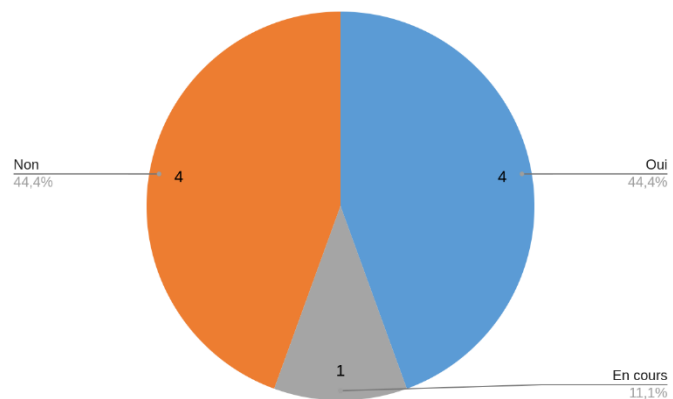
Note de lecture :

11 fondations d'entreprises affirment avoir adopté un dispositif anticorruption formalisé (soit 52,4 %).

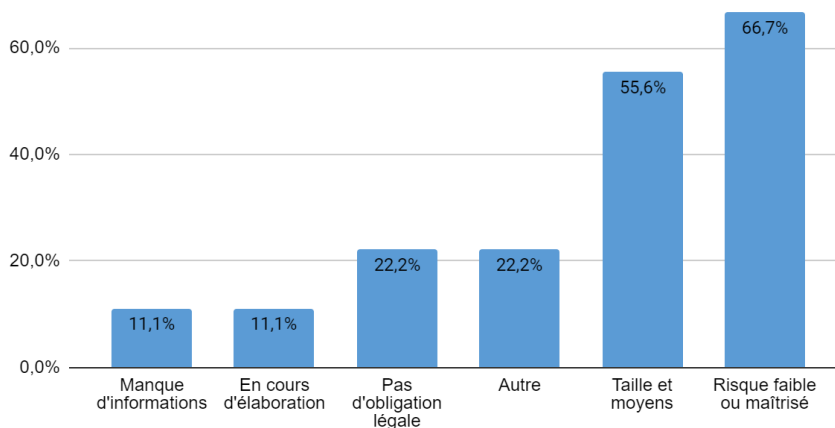
Graphique n°14. Adoption de mesures anticorruption

Note de lecture :

Parmi les 9 répondants n'ayant engagé aucune démarche en vue d'adopter un dispositif anticorruption formalisé, 4 ont tout de même mis en place des mesures anticorruption (soit 44,4 %).



Graphique n°15. Raison de l'absence de dispositif anticorruption



Note de lecture :

66,7 % des 9 répondants n'ayant engagé aucune démarche en vue d'adopter un dispositif anticorruption formalisé expliquent ne pas l'avoir fait car, selon eux, le risque est faible ou maîtrisé.

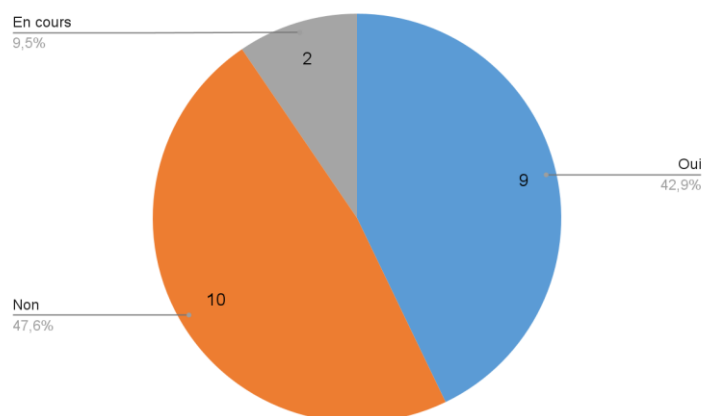
À retenir :

- 12 répondants sur 21 (57,1 %) ont mis en place un dispositif anticorruption formalisé⁵ ou sont en train de le faire. Et 9 sur 12 ont désigné un chef de projet à cette fin. Ce sont de bons résultats.
- De plus, parmi les 9 organisations n'ayant pas adopté de dispositif formalisé, cinq déclarent avoir adopté certaines mesures anticorruption ou sont en train de le faire (soit 23,8 % des 21 fondations d'entreprises).
- **Au total, sur 21 répondants, moins de 20 % seulement indiquent n'avoir mis en place aucune mesure pour prévenir et détecter spécifiquement les atteintes à la probité.** Les principales raisons avancées sont, comme dans le rapport principal, un risque faible ou maîtrisé et la taille et les moyens dont dispose l'organisation qui ne permettent pas de déployer de telles mesures.

b. Les différentes mesures d'un dispositif anticorruption

➤ La cartographie des risques

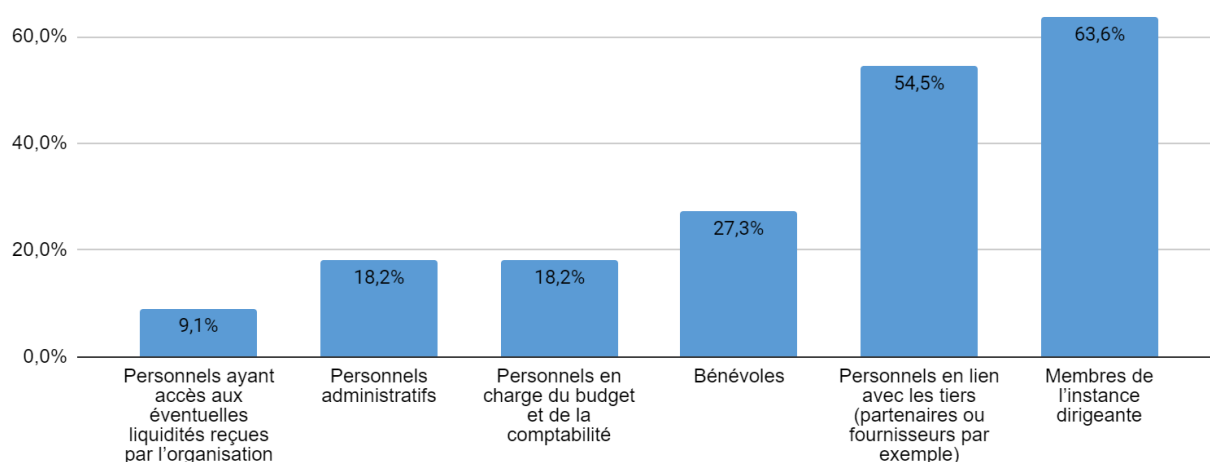
Graphique n°16. **Existence d'une cartographie des risques d'atteinte à la probité**



Note de lecture : 9 fondations d'entreprises affirment avoir réalisé une cartographie des risques d'atteinte à la probité (soit 42,9 %).

⁵ Un dispositif formalisé fait l'objet d'un document écrit exposant l'ensemble des risques identifiés et des mesures mises en place pour en contrer ou en atténuer les effets

Graphique n°17. **Catégories de personnels ciblées par des mesures du fait de la cartographie des risques d'atteinte à la probité**



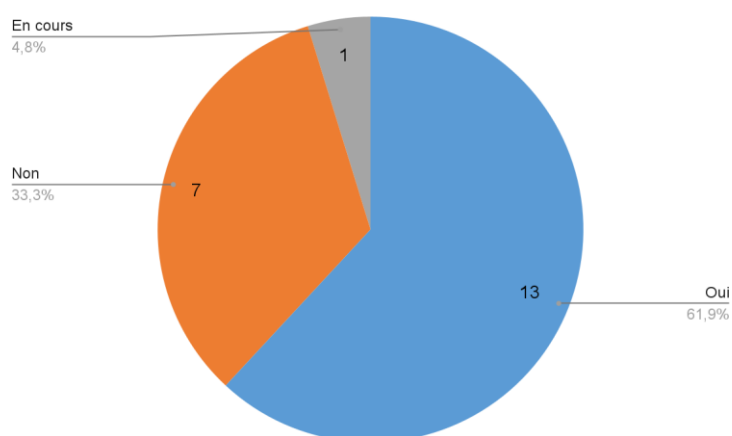
Note de lecture : 54,5 % des 11 fondations d'entreprise ayant réalisé une cartographie des risques d'atteinte à la probité (ou qui sont en train de la réaliser) ont mis (ou vont mettre) en place des mesures spécifiques à destination des personnels en relation avec des tiers.

À retenir : Plus de la moitié des répondants ont réalisé une cartographie des risques d'atteinte à la probité (11 sur 21, soit 52,4 %). On s'étonnera qu'une fondation ait pu déployer un dispositif anticorruption formalisé sans réaliser au préalable une cartographie des risques. Ce travail est nécessaire pour identifier les risques et les mesures correctives qu'il est possible de mettre en place.

Le fait d'avoir réalisé cette cartographie des risques a entraîné le plus souvent la mise en place de mesures à l'égard des différentes catégories de personnels. Néanmoins sur 11 fondations, deux n'ont mis en place ou prévu aucune mesure et quatre autres n'ont visé qu'une seule catégorie de personnels. Cela signifie qu'à l'issue du travail de cartographie, une seule catégorie de personnels (voire aucune) a été identifiée comme étant exposée au risque d'atteinte à la probité, ce qui peut surprendre.

➤ Le code de conduite

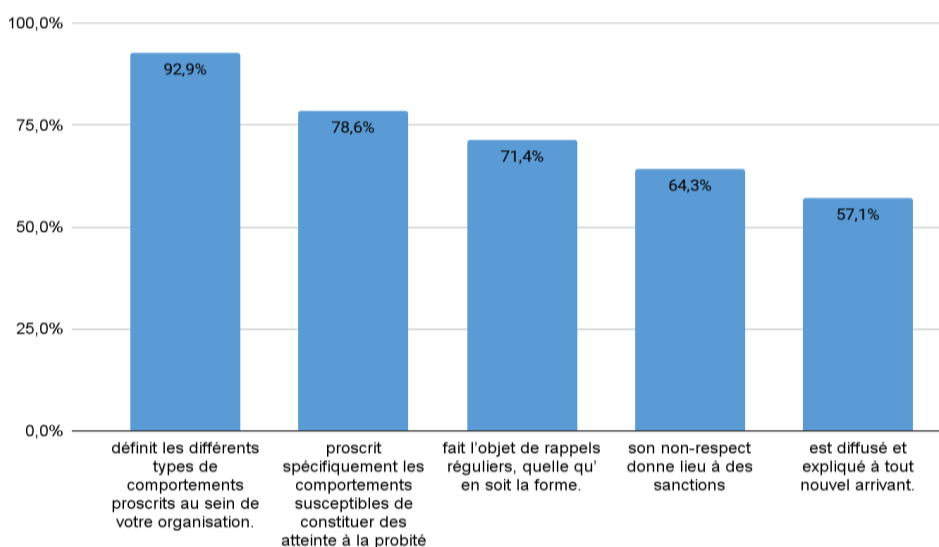
Graphique n°18. Existence d'un code de conduite



Note de lecture :

13 fondations d'entreprises sur 21 affirment avoir adopté un code de conduite au sein de leur organisation (soit 61,9 %).

Graphique n°19. Contenu du code de conduite



Note de lecture :

Les 14 codes de conduite adoptés par les répondants proscrivent dans 78,6 % les comportements susceptibles de constituer des atteintes à la probité.

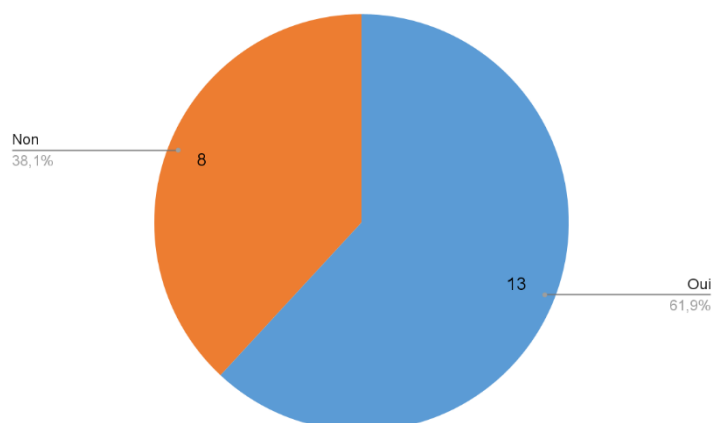
À retenir : Les deux-tiers des fondations d'entreprises ont un code de bonne conduite ou sont en train de le réaliser (14 sur 21), et 78,6 % d'entre eux visent particulièrement les atteintes à la probité, soit 52,4 % de l'échantillon total.

Par ailleurs, les différents critères recommandés par l'AFA sont remplis par plus de la moitié de ces 14 répondants. Huit fondations remplissent même tous les critères. Cela démontre que ces codes de conduite sont de réels documents opérationnels pour les fondations d'entreprises⁶. Un effort reste à produire sur la distribution et l'explication de ce document à tout nouvel arrivant et sur la sanction en cas de violation des règles énoncées par ce code.

⁶ Néanmoins le code d'une des fondations ne répond à aucun des critères proposés ce qui interroge sur son contenu et son utilité.

➤ Existence d'un référent intégrité/éthique/déontologie/conformité chargé notamment de la lutte contre la corruption

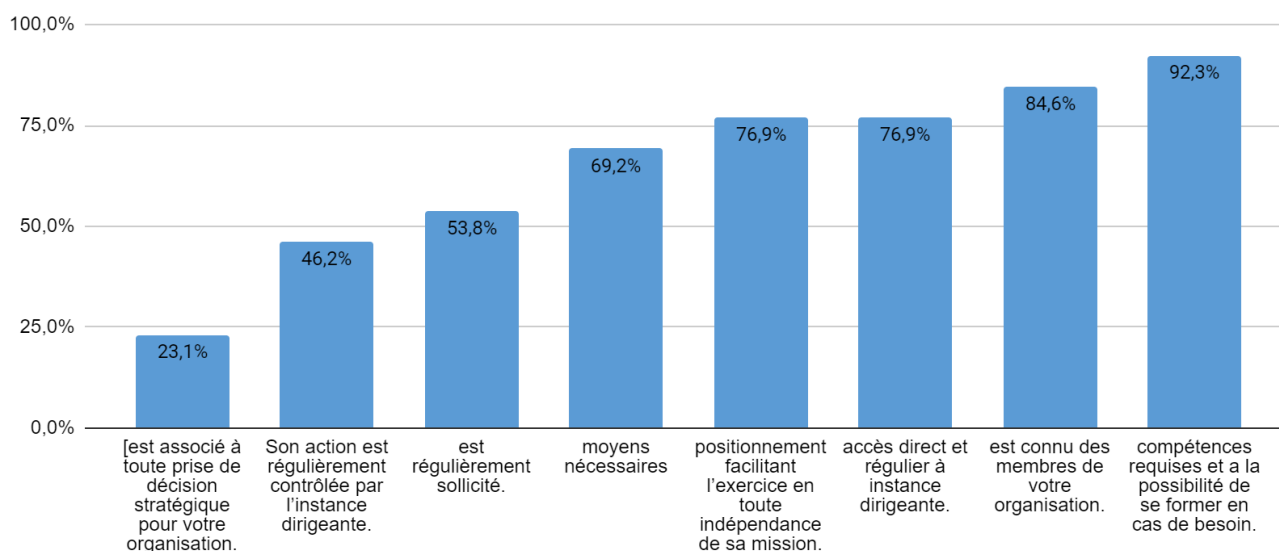
Graphique n°20. Existence d'un référent



Note de lecture :

Un tiers des fondations d'entreprises affirme avoir un référent chargé en tout ou partie de la lutte contre la corruption.

Graphique n°21. Caractéristiques du référent



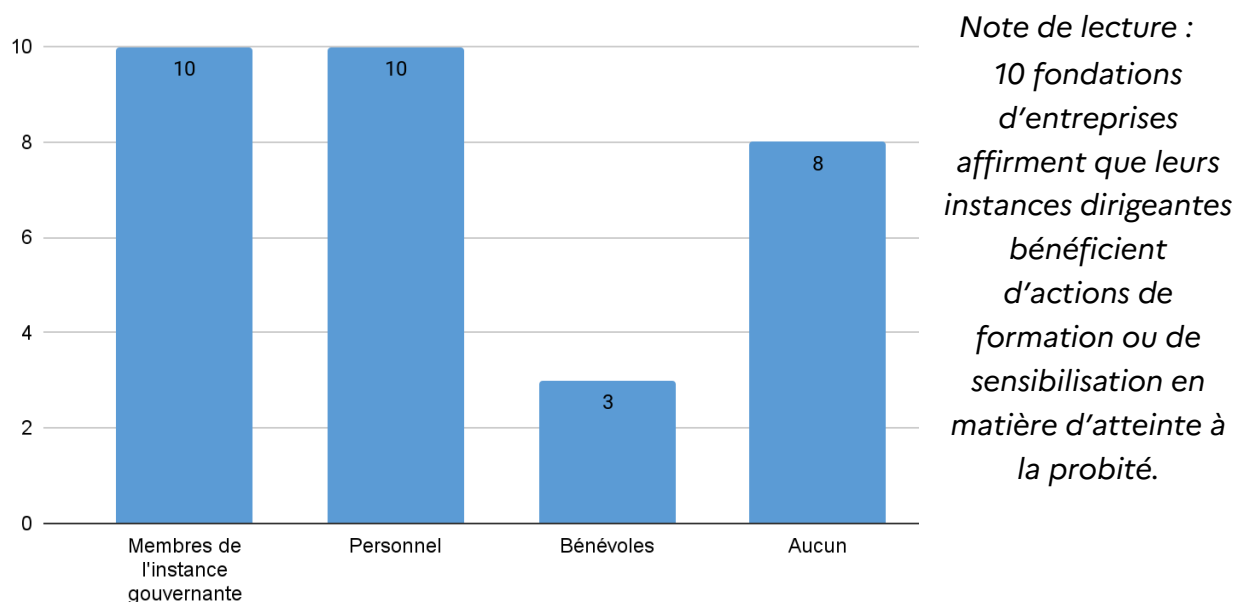
Note de lecture : 92,3 % des 13 fondations d'entreprises ayant un référent chargé de la lutte anticorruption affirment que celui-ci dispose des compétences requises ou a la possibilité de se former en cas de besoin.

À retenir : Près de 62 % des répondants dispose d'un référent ayant en charge, en tout ou partie, la lutte anticorruption, ce qui est un bon signe (13 sur 21). De plus, les conditions d'exercice de cette fonction sont encourageantes car celui-ci est très souvent compétent (ou peut se former), indépendant, connu au sein de l'organisation, dispose des moyens nécessaires à son action et a un accès régulier à l'instance dirigeante. Trois fondations remplissent l'ensemble des critères proposés par l'enquête et une n'en remplit aucun.

De manière générale, deux points restent à améliorer : le contrôle de l'action du référent qui est un aspect de l'engagement de l'instance dirigeante (premier pilier du dispositif anticorruption recommandé par l'AFA) ; l'association de ce référent à toute prise de décision stratégique ce qui lui permet d'alerter l'instance dirigeante sur les risques potentiels avant que la décision ne soit prise.

➤ Formation et sensibilisation

Graphique n°22. Actions de formation et de sensibilisation pour tous les personnels



À retenir : Les résultats en matière de formation sont corrects mais peuvent encore être source de progrès. En effet, plus d'un tiers des répondants n'en mettent en œuvre aucune.

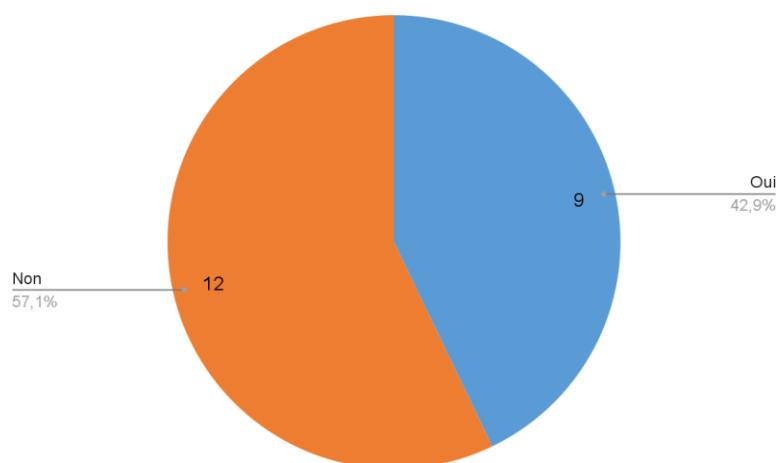
L'effort des fondations d'entreprise porte en premier lieu sur les personnels salariés (54,5 %)⁷ puis sur les membres de l'instance de gouvernance (10 sur 21 fondations, soit 47,6 %) et enfin sur les bénévoles (3 sur 12 fondations ayant des bénévoles, soit 25 %).

Cette gradation est cohérente, toutefois il est important que l'ensemble des personnes qui œuvrent au sein des FRUP soient *a minima* sensibilisés à cette question. En effet, si les personnels et bénévoles ne savent pas en quoi consistent les infractions d'atteinte à la probité et quelles mesures ont été mises en place par la FRUP pour s'en prémunir, les effets de celles-ci s'en trouvent *de facto* amoindris.

⁷ 6 des 11 fondations d'entreprises ayant des salariés mettent en place ce genre de formations pour leurs personnels salariés. 4 autres fondations ont indiqué le faire mais ont expliqué au début du questionnaire ne pas avoir de personnels salariés donc leur réponse n'a pas été prise en compte dans ce calcul.

➤ Évaluation du risque engendré par la relation avec les tiers

Graphique n°23. Évaluation des tiers



Note de lecture :

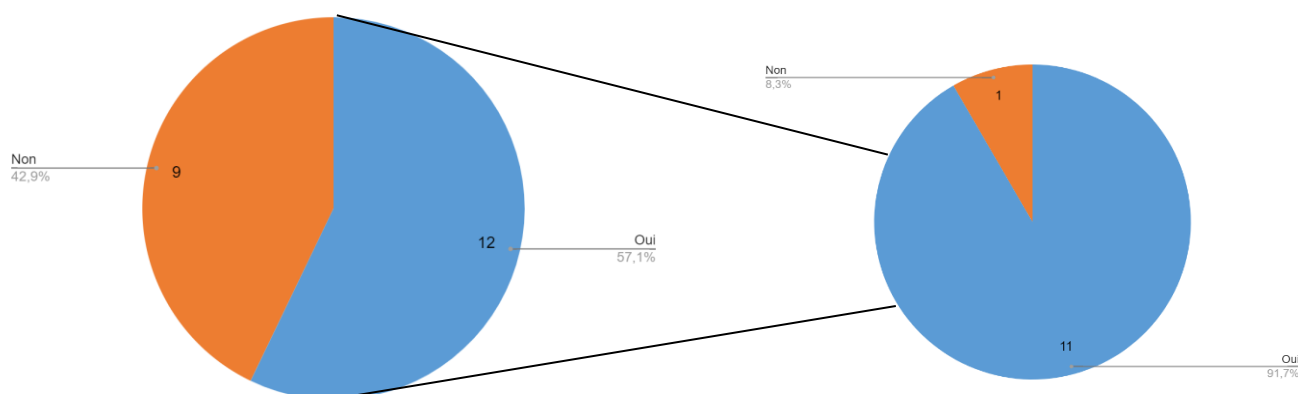
9 fondations d'entreprises affirment évaluer le risque en matière d'atteinte à la probité que représentent les tiers avec lesquels leur organisation est en relation (soit 42,9 %).

À retenir : L'évaluation du risque en matière d'atteinte à la probité que peuvent représenter les tiers est pris en considération par un nombre respectable de fondations d'entreprises. C'est la juste réaction au risque qu'elles ont identifié dans leurs interactions avec les tiers (publics comme privés) (cf. [Graphique 12](#)).

Cette évaluation des tiers consiste à évaluer chaque type de relation que la fondation peut avoir avec ses tiers puis, au sein de certains groupes homogènes de tiers constitués en rassemblant ceux qui présentent des profils de risques comparables, et enfin pour les groupes les plus à risque d'évaluer précisément chaque partenaire afin de décider d'entrer en relation (avec ou sans réserves particulières) ou d'y renoncer, de maintenir cette relation ou d'y mettre fin.

➤ Existence d'un dispositif d'alerte interne

Graphique n°24. Dispositif d'alerte interne



Note de lecture : 12 fondations d'entreprises affirment avoir mis en place un dispositif d'alerte interne à leur organisation permettant de recueillir des signalements relatifs à

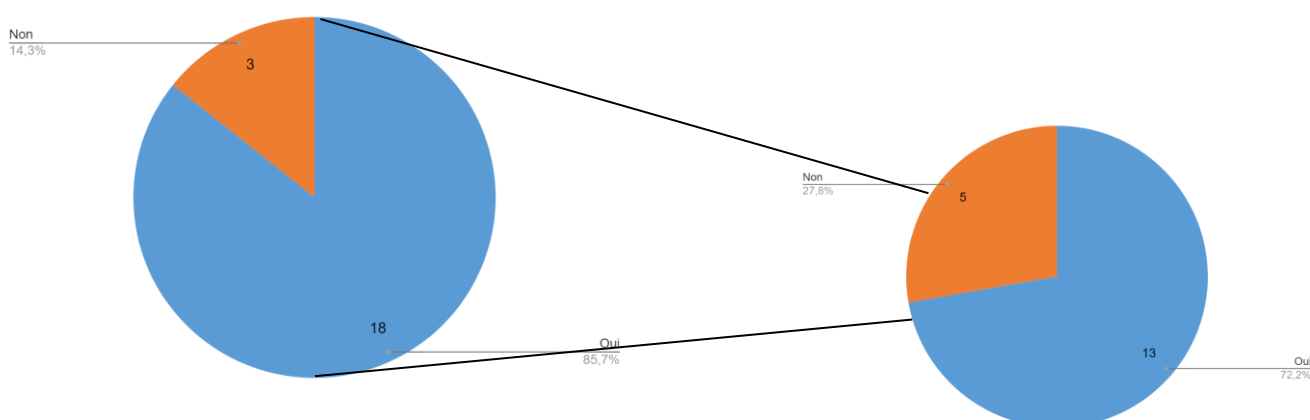
l'existence de situations contraires au code de conduite [graphique de gauche] et 11 ont prévu des dispositions spécifiques concernant les atteintes à la probité [graphique de droite].

À retenir : Ce dispositif d'alerte interne est mis en place par une petite majorité des fondations d'entreprise (12 sur 21, soit 57,1 %) et la quasi-totalité celles-ci intègre la possibilité de signaler des situations d'atteinte à la probité (91,7 %, soit 52,4 % de l'échantillon total).

Pour expliquer ces bons résultats, on peut émettre l'hypothèse que les fondations d'entreprises bénéficient des dispositifs d'alerte mis en place par les entreprises à l'origine de leur création.

➤ Existence de mesures de contrôle des procédures internes

Graphique n°25. **Contrôle des procédures internes et prise en compte du risque d'atteinte à la probité**



Note de lecture : 18 fondations d'entreprise affirment avoir mis en place des mesures leur permettant de s'assurer du respect des procédures internes (contrôle et audit internes) [graphique de gauche] et 13 de celles-ci précisent que ces mesures prennent en compte le risque d'atteinte à la probité [graphique de droite]

À retenir : Le contrôle du respect des procédures internes est une mesure mise en place par la quasi-totalité des répondants, ce qui est encore un bon résultat (18 sur 21, soit 85,7 %). Et près des trois-quarts de ceux-ci intègrent le risque corruptif (13 sur 18, soit 72,2 % et 61,2 % de l'échantillon total). Comme pour le dispositif d'alerte, on peut supposer que les entreprises font bénéficier leurs fondations de leur expérience et de leurs dispositifs en matière de contrôle interne.

IV. Coefficient de mise en œuvre

La partie précédente avait pour objectif d'exposer les taux globaux de mise en œuvre des différentes mesures composant un dispositif anticorruption selon les [recommandations](#) de l'AFA.

Les développements suivants cherchent à aller plus loin en proposant d'analyser le nombre de mesures mises en place par chaque répondant. Pour ce faire, il a été créé un coefficient de mise en œuvre qui permet de chiffrer le pourcentage de mise en œuvre des mesures anticorruption par chaque fondation d'entreprise.

Puis, nous avons utilisé ce coefficient afin de vérifier si certaines caractéristiques des répondants ont influencé la mise en œuvre de ces mesures anticorruption.

Calcul du coefficient de mise en œuvre

La méthode de calcul prévoit que chaque réponse aux principales questions de la partie III fait l'objet d'une cotation qui donne un résultat sur 7. Chaque fondation d'entreprise est ensuite classée en fonction de sa note.

Cela permet de dégager des ensembles cohérents en fonction de la note obtenue :

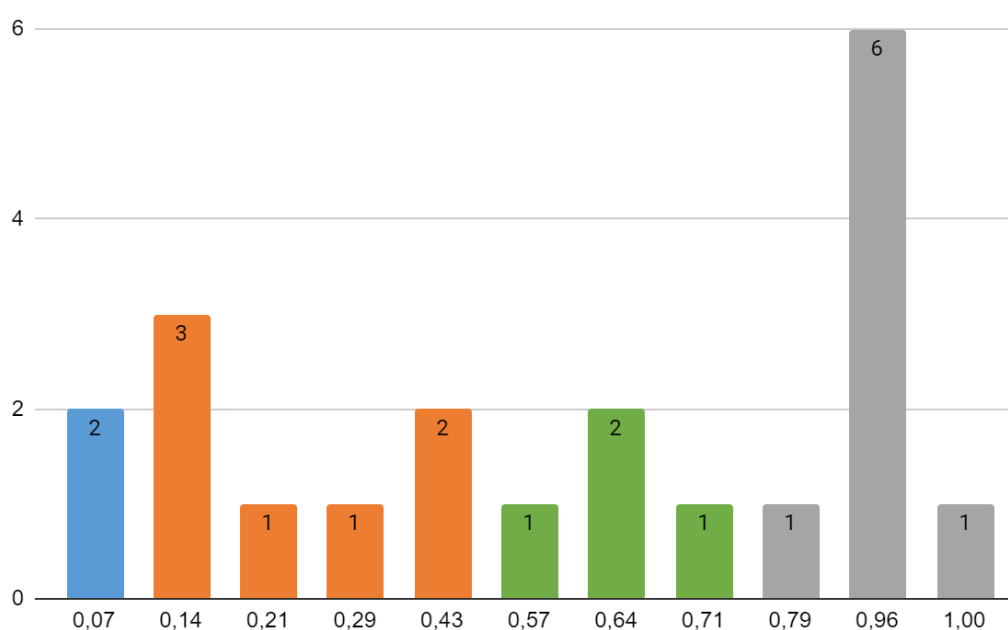
Classe	Note (sur 7)	Coefficient
Aucune mise en œuvre	< 1	0 à 0,07
Faible mise œuvre	1 à 3	0,14 à 0,43
Mise en œuvre moyenne	3,5 à 5	0,5 à 0,71
Forte mise en œuvre	> 5	0,79 à 1

Par exemple, une organisation ayant un coefficient de mise en œuvre de 0,14 signifie qu'elle ne met en œuvre que 14 % des mesures anticorruption qui lui serait utile au regard de son profil de risque.

Il s'agit ensuite de déterminer si les fondations d'entreprise d'un même ensemble présentent ou non les mêmes caractéristiques objectives (taille, budget, localisation etc.) afin, si possible, de dégager des corrélations permettant de mieux comprendre les facteurs favorisant une meilleure appréhension de la lutte anticorruption par ces fondations.

a. Présentation générale du coefficient de mise en œuvre

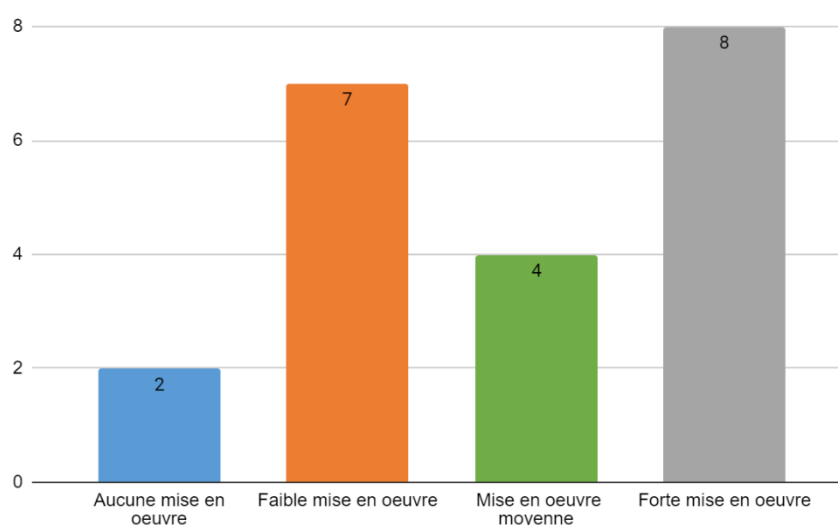
Graphique n°26. Répartition des coefficients de mise en œuvre



Note de lecture : 3 fondations d'entreprise ont un coefficient de 0,14. Elles appartiennent à la classe « faible mise en œuvre » qui regroupe les 7 répondants ayant un coefficient compris entre 0,14 et 0,43.

Graphique n°27. Répartition des répondants en quatre classes

Note de lecture :
8 fondations
d'entreprises
appartiennent à la
classe « forte mise
en œuvre »
(soit 38,1 %).



À retenir :

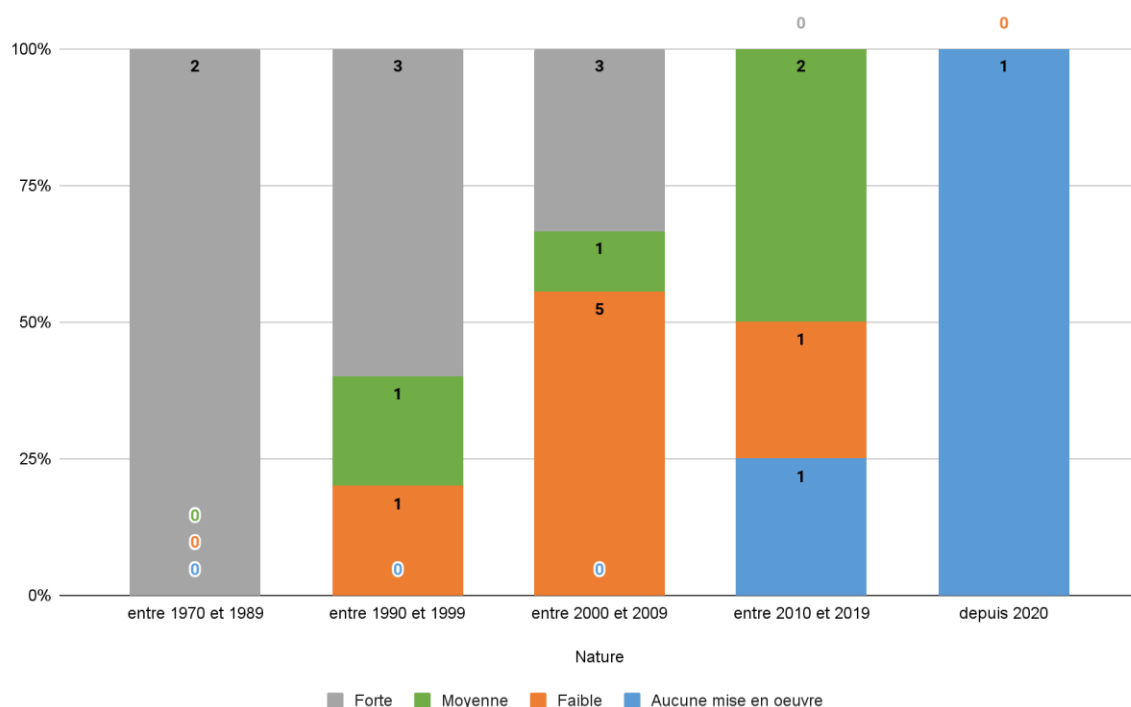
- **La mise en œuvre des mesures anticorruption par les fondations d'entreprises est satisfaisante.** Même si le nombre de répondants est numériquement faible, ceux-ci représentent 5 % de ce type de fondation selon la liste officielle du ministère de l'Intérieur, ce qui est suffisant pour déterminer des tendances.

- La majorité des répondants (57,1 %) appartient aux classes « moyenne et forte mise en œuvre » (38,1 % rien que pour la classe « forte mise en œuvre »).
- Seulement deux fondations d'entreprises (9,5 %) n'ont mis en place aucune mesure anticorruption. Ces résultats sont même meilleurs que ce que les fondations ont spontanément déclaré : elles étaient 4 à indiquer n'avoir rien mis en œuvre. Ainsi, certaines font spontanément de l'anticorruption sans s'en rendre compte.
- Il reste néanmoins une marge de progression afin que l'ensemble des fondations d'entreprise intègrent le risque corruptif dans leur fonctionnement et leur action quotidiens. Cette enquête a aussi pour rôle de servir d'autodiagnostic pour identifier les mesures que chacune peut engager, sans oublier que ces mesures doivent être articulées au sein d'un dispositif complet, cohérent, systémique et évolutif.

b. Les critères qui influencent la mise en œuvre

➤ Date de création

Graphique n°28. Corrélation entre la date de création de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption



Note de lecture : Parmi les 4 fondations d'entreprises créées entre 2010 et 2019, une appartient à la classe « aucune mise en œuvre », une à la classe « faible mise en œuvre », deux à la classe « mise en œuvre moyenne » et aucune à la classe « forte mise en œuvre ».

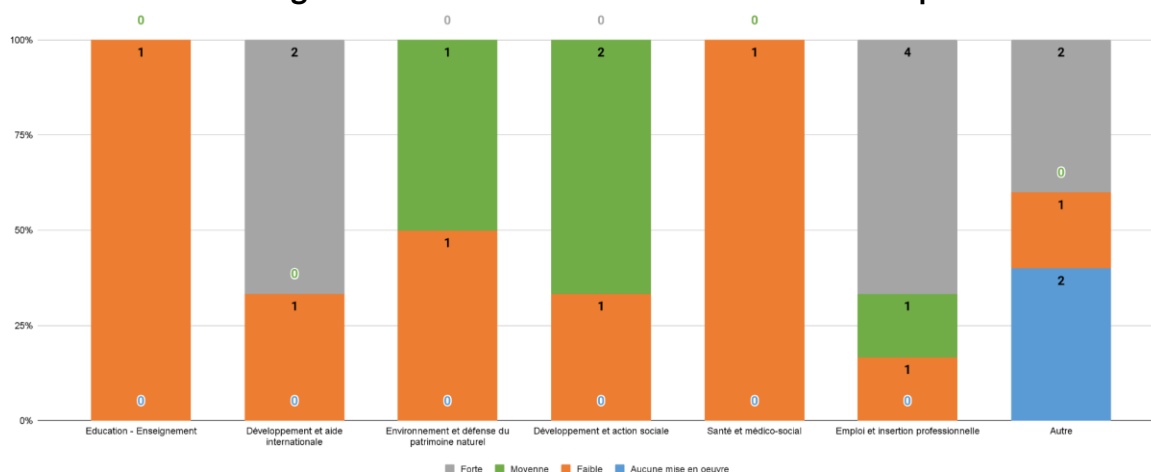
À retenir :

Plus on remonte dans le temps, plus les fondations d'entreprise appartiennent à la classe « forte mise en œuvre » et moins elles appartiennent aux classes « aucune mise en œuvre ». De plus, les classes « faible et moyenne mise en œuvre » se situent toutes dans les tranches intermédiaires.

La date de création apparaît donc comme un critère pertinent pour expliquer la mise en place ou non de mesures anticorruption.

➤ Secteur d'activité

Graphique n°29. **Corrélation entre le secteur d'activité de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



Note de lecture : Parmi les 6 répondants œuvrant dans le secteur « Emploi et insertion professionnelle », 1 appartient à la classe « faible mise en œuvre », 1 à la classe « mise en œuvre moyenne » et 4 à la classe « forte mise en œuvre ».

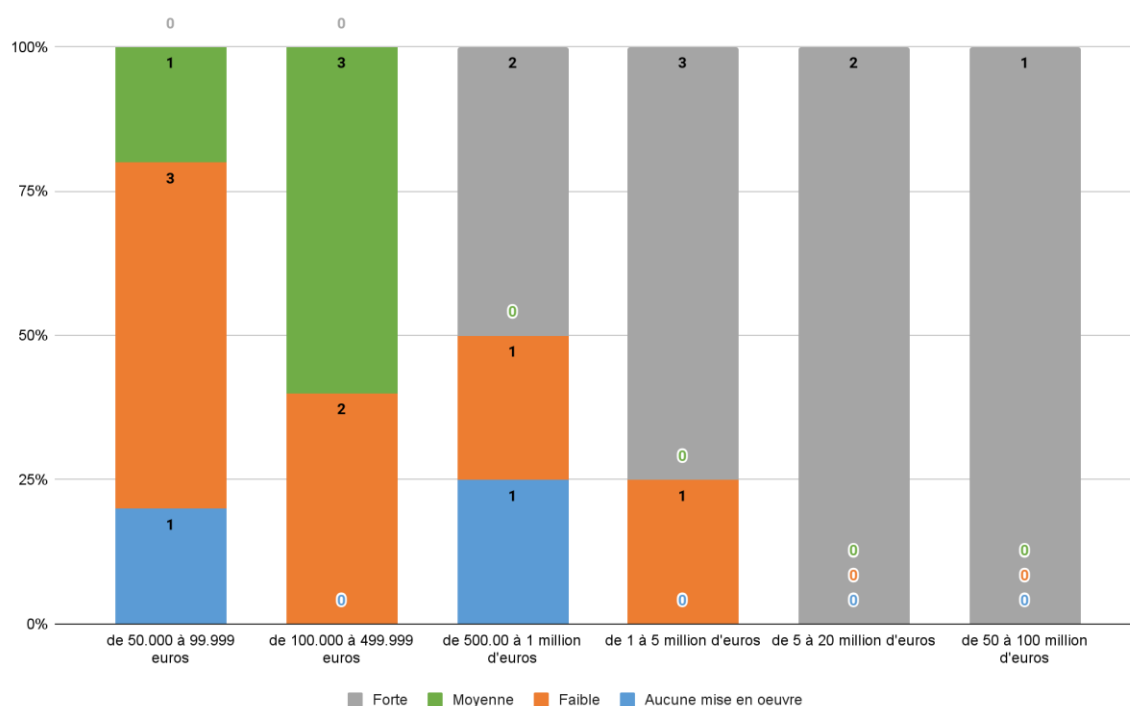
À retenir :

La taille de l'échantillon et la répartition au sein des différents secteurs ne permettent pas de retirer du [Graphique 29](#) des enseignements clairs.

Il apparaît seulement qu'il y a des bons et des moins bons élèves dans les différents secteurs d'activité. Ainsi, il n'est pas possible d'arguer de son appartenance à un secteur pour justifier sa faible implication dans la lutte anticorruption.

➤ Budget annuel

Graphique n°30. **Corrélation entre le budget annuel de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



Note de lecture : Parmi les fondations d'entreprises ayant un budget compris entre 50 000 et 100 000 euros, une appartient à la classe « aucune mise en œuvre », trois à la classe « faible mise en œuvre », une à la classe « mise en œuvre moyenne » et aucune à la classe « forte mise en œuvre ».

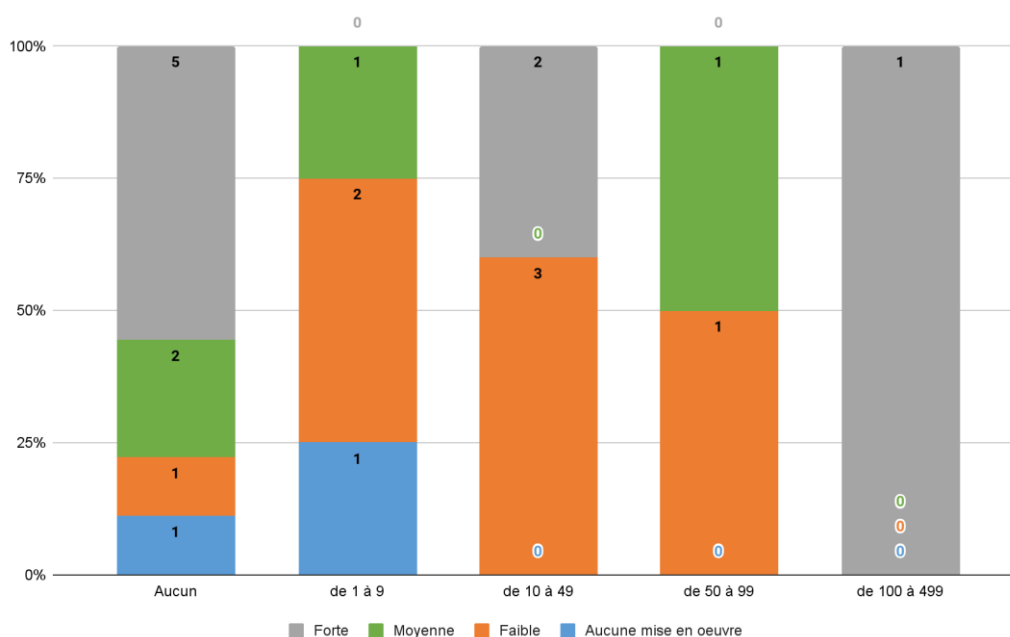
À retenir :

Il n'est pas possible de conclure à une corrélation générale entre le budget d'une fondation d'entreprise et la mise en œuvre de mesures anticorruption.

S'il apparaît clairement que **les organisations de la classe « forte mise en œuvre » ont toutes un budget important (au moins 500 000 euros)**, les quatre organisations de la classe « mise en œuvre moyenne » disposent de budgets plus modestes (entre 50 et 500 000 euros). De plus, les organisations des classes « aucune et faible mise en œuvre » sont réparties sur les quatre premières tranches de budget.

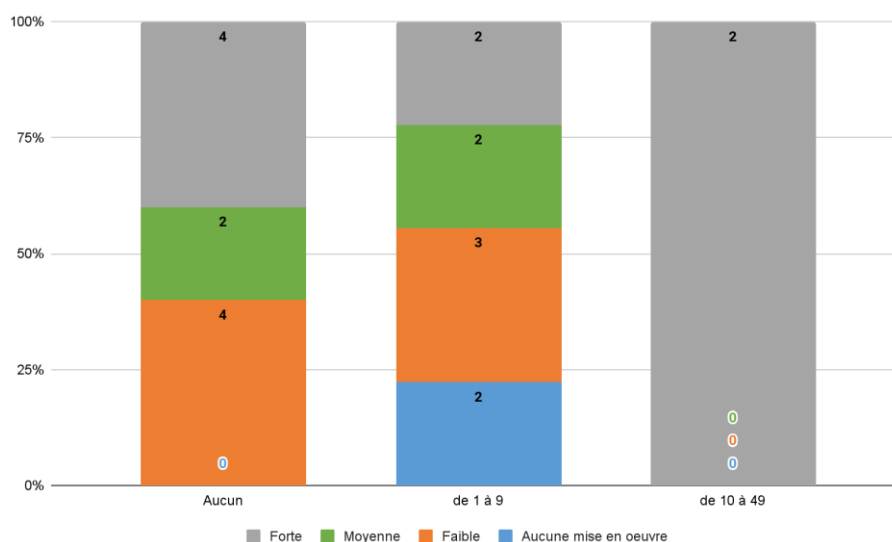
➤ Nombre de bénévoles et de salariés

Graphique n°31. Corrélation entre le nombre de bénévoles dans l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption



Note de lecture : Parmi les 9 fondations d'entreprise n'ayant aucun bénévole, une appartient à la classe « aucune mise en œuvre », une à la classe « faible mise en œuvre », deux à la classe « mise en œuvre moyenne » et cinq à la classe « forte mise en œuvre »

Graphique n°32. Corrélation entre le nombre de salariés de l'organisation et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption



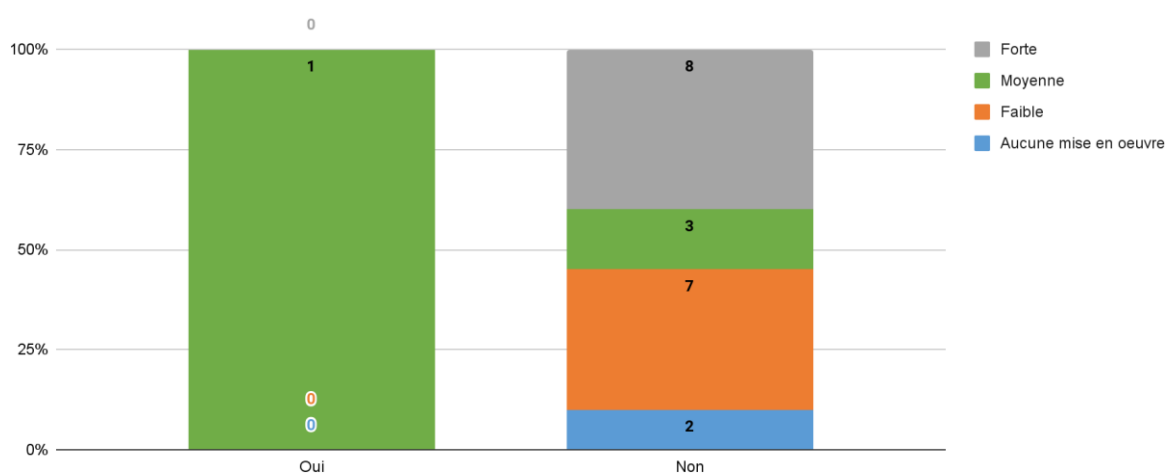
Note de lecture : Parmi les 9 fondations d'entreprise n'ayant aucun salarié, quatre appartiennent à la classe « faible mise en œuvre », deux à la classe « mise en œuvre moyenne » et quatre à la classe « forte mise en œuvre ».

À retenir :

Le nombre de salariés et de bénévoles ne semble pas être un critère déterminant dans la mise en œuvre des mesures anticorruption. Les quatre classes se répartissent dans les différentes catégories.

➤ Expérience d'atteinte à la probité

Graphique n°33. **Corrélation entre l'expérience d'atteinte à la probité et le degré de mise en œuvre des mesures anticorruption**



À retenir : Le très faible nombre de fondations d'entreprise ayant été confrontées à une situation d'atteinte à la probité au cours des trois dernières années ne permet pas de tirer d'enseignements de ce critère.

On se satisfera tout de même que la fondation ayant vécu une telle expérience appartienne à la classe « moyenne mise en œuvre » et qu'elle ait ainsi initié une démarche résolue dans ce domaine ou, au contraire, que son dispositif ait été assez robuste et complet pour identifier cette situation et y remédier efficacement.