



SAPIN II : GESTION DES FOURNISSEURS

JACQUES AMSELEM - SOUKAÏNA SELLAMI



SAPIN II : GESTION DES FOURNISSEURS

Auteurs : Jacques AMSELEM - Soukaïna SELLAMI

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	7
1. Les grandes lignes de la réglementation issue de la loi Sapin II.....	9
1.1. La loi 2016-1692 et l'Agence Française Anticorruption (AFA).....	9
1.2. La mise en application de la réglementation anti-corruption de la loi Sapin II.....	10
1.3. Focus sur la gestion des fournisseurs.....	12
2. Recommandation en matière de Gestion des Fournisseurs.....	15
2.1. Création d'un référentiel fournisseur.....	15
2.2. Le recensement de l'ensemble des fournisseurs de l'entreprise.....	16
2.3. La collecte des informations et l'évaluation du niveau de risque.....	18
2.4. Évaluations communautaires.....	22
3. Conclusion.....	25
4. Bibliographie.....	26

INTRODUCTION

La loi 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Loi Sapin II » comporte trois volets principaux : la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique. Cette loi est venue compléter un dispositif législatif initié par la loi dite « Sapin I » datant de 1993 : elle répondait à une volonté de renforcer la transparence des procédures et surtout de mieux prévenir et réprimer la corruption.

Cette loi a créé, pour les entreprises d'au moins 500 salariés et dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions d'euros, un ensemble d'obligations permettant d'identifier et de prévenir les risques de corruption et de déployer des mesures correctrices pour lutter efficacement contre leur survenance.

L'objet du présent focus porte sur la partie des obligations à la charge des entreprises assujetties relatives à « l'évaluation des tiers », et plus précisément relative à l'étude de l'ensemble des fournisseurs de l'entreprise, également appelée *Know Your Supplier (KYS)*¹.

Ce focus se compose de deux parties. La première présente les grandes lignes de la réglementation issue de la loi Sapin II. La seconde présente une série de recommandations opérationnelles à destination des entreprises assujetties, afin de les aider à se conformer au mieux aux exigences de la loi Sapin II en matière de gestion des fournisseurs.

1. Le KYS est le pendant du très connu KYC (« Know Your Customer »)



1.

LES GRANDES LIGNES DE LA RÉGLEMENTATION ISSUE DE LA LOI SAPIN II

1.1 LA LOI 2016-1692 ET L'AGENCE FRANÇAISE ANTICORRUPTION (AFA)

La loi n°2016-1691 dite Sapin II du 6 décembre 2016 a pour objectif d'encourager la transparence des rapports entre les représentants d'intérêts et les pouvoirs publics, de lutter contre la corruption, et de favoriser la modernisation de la vie économique.

Elle s'applique aux entreprises françaises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros. La loi s'applique également à toutes les sociétés appartenant à un groupe dont la maison-mère a un siège social remplissant les critères applicables aux entreprises françaises. Comme cette loi encadre également les relations des grandes entreprises avec l'ensemble de leurs sous-traitants et pres-

tataires externes, elle impacte de fait, la majeure partie des entreprises françaises, indépendamment de leur taille².

La loi Sapin II crée également l'Agence Française Anticorruption (AFA), en remplacement du Service Central de Prévention de la Corruption (SCPC) qu'avait instauré la loi Sapin I de 1993. Le SCPC était un organe de centralisation des informations nécessaires à la détection et à la prévention des faits de corruption et autres atteintes à la probité. Il permettait de produire un recensement fiable du niveau des manquements à la probité commis en France, dans les secteurs publics et privés les plus exposés. L'AFA, qui a hérité des missions du SCPC, est doté de compétences élargies et de moyens augmentés. L'AFA est un service à compétence nationale, placé auprès du ministre de la Justice et du Ministre chargé du Budget, ayant pour

2. (Actradis, s.d.)

mission d'aider les autorités compétentes, et les personnes qui y sont confrontées, à prévenir et à détecter les faits de :

- Corruption,
- Trafic d'influence,
- Concussion,
- Prise illégale d'intérêt,
- Détournement de fonds publics,
- Favoritisme.

L'AFA émet également des recommandations ; celles-ci ne créent pas d'obligation juridique, mais l'AFA s'y réfère dans ses missions de conseil et de contrôle.

1.2 LA MISE EN APPLICATION DE LA RÉGLEMENTATION ANTI-CORRUPTION DE LA LOI SAPIN II

L'AFA s'est engagée depuis sa création dans une démarche de précision, d'actualisation et de clarification du contenu de la loi Sapin II pour prendre en compte l'évolution des pratiques et rendre plus digestes et applicables les différentes dispositions de la loi. L'AFA a ainsi organisé les obligations pesant sur les entreprises assujetties autour de trois piliers :

- **Engagement de l'instance dirigeante** : il s'agit d'un nouvel élément ne faisant pas partie des mesures initialement publiées en 2016, mais qui est désormais présent dans les recommandations. Cet engagement augmente la sensibilisation et la culture de la conformité des entreprises.

- **Cartographie des risques** : il s'agit d'analyser les risques connus afin de les contrôler. Cette mesure est un pilier sur lequel s'appuient toutes les autres mesures de prévention.
- **Gestion des risques** : il s'agit de la prévention qui est obligatoire pour les clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires, et conseillée pour toute autre catégorie de tiers avec lesquels l'entreprise est en relation. Ce troisième pilier s'articule autour de 3 objectifs :
 - **Prévention**, avec l'implémentation d'un code de conduite, de la formation (obligatoire des personnes exposées sur des sujets sensibles et sensibilisation recommandée pour tout le personnel) et de l'évaluation des tiers (dossier à conserver 5 ans après la fin de la relation).
 - **Détection**, avec la mise en place d'alertes internes et de contrôles.
 - **Remédiation**, avec l'implémentation de mesures correctives et d'un régime disciplinaire³.

L'AFA a précisé, par le biais de rapports de recommandations, les modalités permettant de décliner ces trois piliers dans les pratiques concrètes des entreprises⁴.

Dans cet exercice, l'AFA recommande l'implémentation de huit types de mesures :

1. **Un code de conduite** : c'est un document manifestant la décision de l'instance dirigeante d'engager l'entreprise dans une démarche de prévention et de détection des

3. Altares. (s.d.).

4. Agence Française Anticorruption. (2020, 12 4).

Figure 1 : Les 8 mesures de la Loi Sapin II



faits de corruption. Ce code doit également évoquer « les conséquences disciplinaires » en cas de non-respect.

2. **Un régime disciplinaire** : ce régime doit regrouper l'ensemble des mesures qu'une entreprise se réserve le droit de prendre à l'occasion d'un comportement inadéquat.
3. **Un dispositif d'alerte interne** : ce dispositif doit permettre de relever un comportement ou une situation potentiellement contraire au code de conduite ou susceptible de constituer des atteintes à la probité. L'AFA recommande en particulier que le dispositif d'alerte interne à l'entreprise protège les lanceurs d'alerte internes en garantissant la protection de leurs droits, la stricte confidentialité de leur identité et des faits objets de leur signalement. Les paramètres applicables au dispositif de

recueil et de traitement des alertes sont précisément définis par l'AFA.

4. **Une cartographie des risques** : cette cartographie est définie comme « *[prenant] la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activité et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité.* »⁵. L'entreprise doit réaliser un inventaire de tous les processus métier (managériaux, opérationnels et auxiliaires) réalisés dans le cadre de son activité. Chaque processus présentant des risques particuliers, ces risques sont consolidés et classés dans une hiérarchisation, appelée cartographie des risques.

5. Article 17 de la loi Sapin II

Il s'agit du point pivot du dispositif. L'AFA attend une analyse objective, structurée, documentée et une maîtrise raisonnable de tous les risques identifiés. À noter que la loi Sapin II ne prévoyait aucune exigence concernant l'élaboration d'un plan d'action ou la mise à jour annuelle de la cartographie des risques. Cette recommandation de l'AFA est la résultante de son travail de clarification et d'adaptation aux pratiques.

5. **Des procédures d'évaluation** de la situation des fournisseurs en lien avec la cartographie des risques de corruption. Malgré les difficultés des entreprises à implémenter des procédures d'évaluation standardisées pour ses fournisseurs, l'AFA dépasse les strictes exigences de la loi Sapin II et recommande de procéder à cette évaluation et aux vérifications afférentes pour tous « les tiers avec lesquels l'organisation est entrée, ou envisage d'entrer, en relation ».
6. **Des procédures de contrôles comptables**, internes ou externes : ces procédures visent à s'assurer que les livres, registres et comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence.
7. **Un dispositif de formation** : ce dispositif doit être destiné prioritairement aux cadres et aux personnels les plus exposés, mais doit également être diffusé aux autres membres du personnel.
8. **Un dispositif de contrôle et d'évaluation des mesures mises en œuvre** : ultime recommandation, ce dispositif vise, selon l'AFA, à tester l'efficacité des mesures de prévention mises en œuvre, puis identifier et comprendre les manquements, afin de définir des mesures correctives. Quoique ne figurant pas dans la

loi Sapin II concernant la documentation destinée à identifier et hiérarchiser les risques d'exposition à la corruption, l'engagement des dirigeants dans la diffusion d'une culture d'intégrité, de transparence et de conformité est considéré par l'AFA comme le socle indispensable à la mise en œuvre d'un programme anticorruption efficace, notamment par l'adoption d'une politique de tolérance zéro face aux risques de corruption.

L'AFA rappelle régulièrement que ses recommandations ne sont pas contraignantes, mais qu'elles visent à aider les entreprises dans la mise en œuvre opérationnelle de leurs dispositifs anticorruption.

Néanmoins, il est important de noter que le suivi, ou non, des recommandations de l'AFA a une incidence directe sur la charge de la preuve. En effet, si une entreprise applique les recommandations de l'AFA, ce sera à cette dernière de prouver que le dispositif de l'entreprise n'est pas conforme à la loi Sapin II. A contrario, si l'entité a préféré, comme elle en a le droit, ne pas appliquer les recommandations de l'AFA, ce sera à elle de prouver qu'elle a établi un dispositif conforme⁶.

1.3 FOCUS SUR LA GESTION DES FOURNISSEURS

La gestion des fournisseurs participe d'un principe de responsabilité étendue des entreprises. Celles-ci doivent désormais maîtriser les risques engendrés par leur écosystème, dont les fournisseurs sont une des composantes importantes. Le principe d'évaluation du risque de corruption des tiers résulte de la combinaison des dispositions de la loi Sapin II et de la loi Vigilance,

6. Agence Française Anticorruption, 2020

contemporaine de la loi Sapin II. C'est en effet la loi Vigilance qui en particulier, crée les obligations relatives aux mesures raisonnables, propres à identifier les risques des activités des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels une relation commerciale est entretenue (Article 1^{er})⁷.

Ce devoir de vigilance se vérifie par le degré de diligence des entreprises assujetties dans la prise en compte des risques véhiculés par les autres agents économiques avec lesquels elles ont une relation amont.

Ainsi, le risque de corruption porté par la loi Sapin II doit être apprécié dans les deux dimensions suivantes : (i) le risque de bénéficier indirectement de pratiques relevant de la corruption aux fins pour le fournisseur d'être en mesure de réaliser sa prestation au bénéfice de l'entreprise cliente, (ii) le risque pour l'entreprise cliente d'être elle-même sollicitée activement par le fournisseur dans un échange de nature corruptive.

À l'heure actuelle, l'exercice est rendu difficile pour les entreprises assujetties du fait de textes de loi laissant une part importante à l'interprétation, que d'aucuns pourraient interpréter comme une latitude dans le choix des moyens à mettre en œuvre. L'enquête menée par l'AFA en 2020 a d'ailleurs fait ressortir que 39% des entreprises, soit moins de la moitié, s'étaient dotées d'un dispositif d'évaluation de leurs fournisseurs, invoquant principalement le manque de directives de la loi.

Toutefois, des tendances générales sont observables pour ce qui concerne la traduction de ces principes.

En premier lieu, l'évaluation des fournisseurs se fait sur toute la durée de la relation d'affaires, ce qui passe par une évaluation initiale lors de

l'entrée en relation, puis en cours de vie par une mise à jour de l'évaluation.

En second lieu, l'évaluation des fournisseurs n'est pas conclusive en elle-même. L'évaluation permet de statuer sur un niveau de risque auquel l'entreprise s'expose, mais n'emporte ni validation ni refus de la relation d'affaires. Cette évaluation se double d'un protocole d'acceptation du risque. Plus le risque sera élevé, plus le niveau de délégation de pouvoir devra être élevé pour accepter d'entrer ou de maintenir la relation d'affaires.

En troisième lieu, l'évaluation est à géométrie variable selon la dépendance économique des deux acteurs et le secteur d'activité. Une relation de faible volume d'échanges ne mérite pas de consacrer les mêmes efforts qu'une relation avec un fournisseur stratégique.

Enfin, la diligence de l'entreprise vis à vis du fournisseur est variable en fonction de son risque. Ainsi, une relation réputée risquée sera regardée de près, pour ne pas dire « monitorée », de sorte à ce que l'entreprise puisse empêcher la survenance de tout acte de corruption dont elle, ou un de ses employés, pourrait pâtir.

La seconde partie de notre focus entend apporter des recommandations pragmatiques aux entreprises désireuses de déployer ou améliorer leur dispositif d'évaluation des tiers.

7. LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre



2.

RECOMMANDATION EN MATIÈRE DE GESTION DES FOURNISSEURS

Cette seconde partie présente les recommandations du cabinet de conseil Square Management afin de permettre aux entreprises assujetties aux obligations de la loi Sapin II de remplir au mieux leurs obligations en matière de gestion des fournisseurs. Ces recommandations sont issues des travaux de veille menés par le cabinet dans le cadre de son domaine d'excellence « Regulatory et Compliance », ainsi que des missions de conseil conduites auprès de ses clients.

Ces recommandations s'articulent en quatre volets distincts. Le premier volet concerne la création d'un référentiel fournisseur ; le deuxième traite du recensement de l'ensemble des fournisseurs de l'entreprise ; le troisième porte sur la collecte des informations et l'évaluation du niveau de risque (*due diligences*) ; le dernier volet invite à considérer un mécanisme d'évaluation communautaire.

2.1 CRÉATION D'UN RÉFÉRENTIEL FOURNISSEUR

Pour toutes les entreprises, il est primordial de construire ou de mettre en place une solution

qui regroupe l'ensemble des fournisseurs (publics/privés et internes/externes) et les justificatifs ou preuves que les *due diligences* ont bien été réalisées.

Cet outil se doit d'être simple et accessible pour l'ensemble des directions concernées par la gestion et le suivi des tiers.

Ainsi, la Direction Achats est particulièrement concernée, car elle a un devoir de mise en concurrence des fournisseurs identifiés susceptibles de répondre au mieux aux besoins remontés par les différents services de l'entreprise.

Elle est chargée de veiller au suivi des fournisseurs et d'évaluer leur niveau de risque pour l'entreprise.

L'étude AgileBuyer - X-Achats datant de 2017, révèle que 75% des Directions Achats ont comme objectif d'améliorer la gestion des risques liés aux fournisseurs⁸.

Les Achats sont l'une des principales cibles du déploiement de l'outil ; ils devront particulièrement être consultés lors du choix de l'éditeur de logiciel ou participer aux expressions de besoin dans le cadre d'un développement d'un outil en interne.

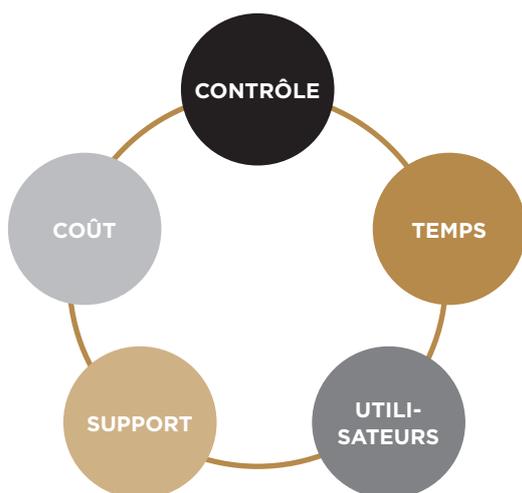
8. AgileBuyer - X-Achats, 2017

La Direction de la Conformité est elle aussi une partie prenante primordiale dans la création de cette solution, car elle est en première ligne afin de garantir l'application des réglementations et directives incombant aux entreprises.

Bien sûr, de nombreux autres acteurs auront accès à la solution, mais aucun d'eux n'aura autant d'importance que ceux mentionnés ci-dessus.

Pour concevoir son outil de gestion des fournisseurs, l'entreprise devra faire un choix entre la construction d'un outil interne ou l'achat d'une solution externe auprès d'un éditeur de logiciels.

Chaque solution présente ses propres avantages et inconvénients que l'on pourra comparer en utilisant les métriques suivantes :



Les forces et faiblesses propres à chaque solution sont présentées de manière synthétique dans le tableau de la page suivante (cf. p 17).

Pour les métriques les plus structurantes que sont le temps et le coût, passer par un prestataire pour externaliser la construction de la solution apparaît comme la meilleure décision pour la mise en œuvre d'un outil pérenne de suivi des tiers.

La décision de construire ou d'acheter son outil de suivi des fournisseurs va résulter d'autres critères fondamentaux comme la taille et l'organisation de l'entreprise, ainsi que du nombre total de fournisseurs à piloter.

Il convient de préciser que l'AFA ne donne pas d'orientations concernant le choix de la solution, si ce n'est qu'« une base de données informatisée doit être mise en place pour faciliter la gestion de ces tiers ».

2.2. LE RECENSEMENT DE L'ENSEMBLE DES FOURNISSEURS DE L'ENTREPRISE

Ce travail succède, en général, à la mise en place de la solution de référentiel fournisseurs.

De nombreuses distinctions peuvent exister entre les différents fournisseurs tels que les internes/externes, publics/privés ou en fonction de leur typologie (immobilier, informatique, restauration, conseil ...).

Comme précisé par la Loi Sapin II, tous les fournisseurs sont concernés par ce recensement et il est conseillé aux entreprises de regrouper ces tiers afin d'en assurer un meilleur suivi, mais aussi obtenir des gains substantiels en termes de temps, de gestion des risques et de coûts.

Pour cela, l'équipe chargée de cette mission doit se rapprocher de l'ensemble des départements ou directions de l'entreprise afin d'obtenir la liste exhaustive et de procéder ainsi à l'enrichissement et à la fiabilisation de ces données.

La construction de ce référentiel doit comporter, au minimum, quelques informations élémentaires comme le numéro de SIREN⁹ ou SIRET¹⁰

9. Le SIREN, composé de 9 chiffres, est attribué une seule fois lors de l'inscription de la société dans le répertoire des entreprises de l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE).

10. Le SIRET identifie géographiquement où s'exerce une partie de l'activité de l'entité juridique, est composé de 15 chiffres, les 9 chiffres du SIRET + 5 chiffres correspondants au Numéro Interne de Classement (NIC).

Tableau 1 : Mise en œuvre d'une solution de suivi des tiers : arbitrage entre la solution interne et externe

Métriques	Définition	Solution Interne	Solution Externe
Contrôle	Le contrôle réside dans la possibilité de customisation de l'outil final en fonction de l'évolution des besoins ou dans la mise en place de nouveaux processus	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de bout en bout pour faire évoluer l'outil en fonction des besoins des utilisateurs - Customisation possible "à l'infini" 	Outils souvent standardisés qui ne laissent peu ou pas de place aux spécificités de chaque entreprise
Temps	Le temps correspond à la période entre la validation du besoin et la livraison de l'outil final	<ul style="list-style-type: none"> - Période qui peut être longue entre le recueil du besoin des utilisateurs, la formalisation (expression de besoins), les tests et la livraison finale - Selon la taille et la structure de l'entreprise et de la disponibilité de l'IT, la période peut atteindre jusqu'à 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> - Période assez courte puisque le prestataire va vendre sa solution "clés en main" - Il faut tout de même s'inscrire dans la roadmap du fournisseur en amont - Peu ou pas de développements informatiques à prévoir
Utilisateurs	L'utilisateur final est la personne / le consommateur pour lequel un logiciel est conçu et qui consomme ou utilise l'outil développé	<ul style="list-style-type: none"> - L'utilisateur est impliqué depuis le début et peut faire part rapidement de ses demandes dans le cadre d'un projet mené en mode Agile - Il a une vue claire sur ce qui est développé et ce qui sera livré 	L'utilisateur est peu consulté et va devoir s'adapter à l'outil
Support	Le support est l'assistance fournie en cas de dysfonctionnement de l'outil à un moment donné	Les équipes IT (développeurs/ maintenance) sont présentes en interne pour répondre aux dysfonctionnements occasionnels de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> - Les équipes de support/ maintenance peuvent être exclusivement présentes à l'étranger --> la langue et le décalage horaire sont des éléments à prévoir - Le temps imparti de prise en charge du dysfonctionnement (et de résolution) peut être contractuellement défini
Coût	Le coût correspond à l'ensemble des dépenses nécessaires au développement de l'outil	<ul style="list-style-type: none"> - L'outil n'existe pas encore au sein de l'entreprise, il faut partir d'une feuille blanche - Les potentiels risques de reports de la livraison peuvent avoir un impact significatif sur le budget de départ - L'outil est plus « maîtrisé » et n'engendre pas de dépendance vis-à-vis du fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coût est fixe et souvent "accessible" à condition de border le contrat au maximum - Le coût total peut être impacté par les coûts relatifs aux licences (proposition d'enveloppes forfaitaires) ou services supplémentaires ou autres fonctions support

des fournisseurs, leur raison sociale et leur adresse de domiciliation.

La raison sociale est impérative aussi, car il s'agit du nom de l'entreprise qui figure dans tous les statuts et autres documents administratifs et qui permet de la reconnaître et de la différencier.

Enfin, son adresse de domiciliation, ou siège social pour les sociétés, est obligatoire au même titre que le numéro de SIRET et sa raison sociale, car elle correspond à l'adresse qui détermine la nationalité de l'entreprise et permet de déterminer notamment les tribunaux compétents en cas de litige et la fiscalité applicable.

Ces trois éléments clés sont les informations de base nécessaires à la réalisation des *dues diligences* mais ne sont pas exhaustives. D'autres éléments peuvent être tout aussi importants comme le(s) secteur(s) d'activité ou les coordonnées de contacts au sein de ces entreprises.

2.3. LA COLLECTE DES INFORMATIONS ET L'ÉVALUATION DU NIVEAU DE RISQUE

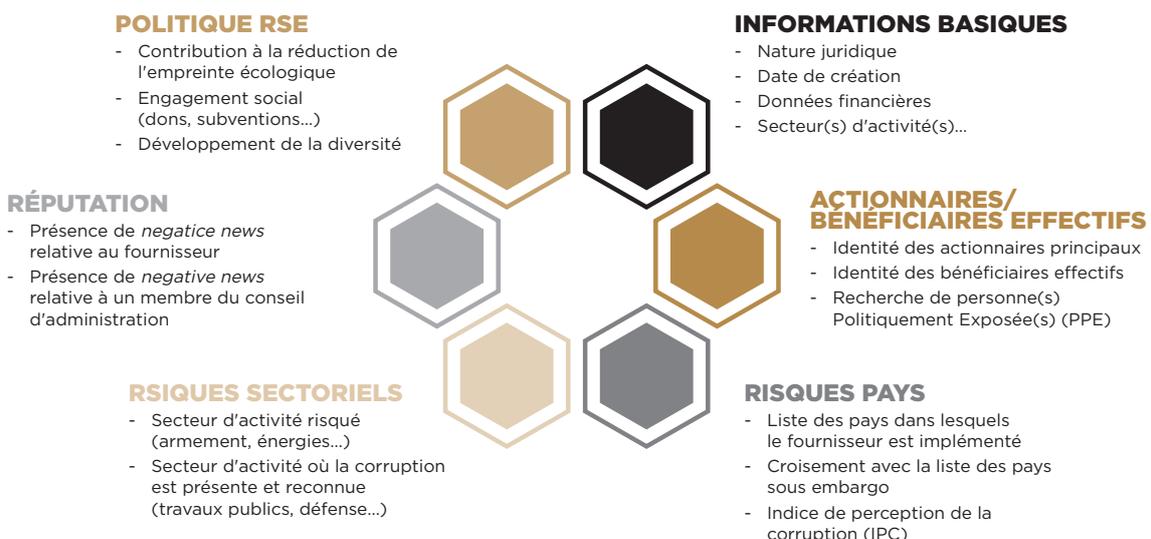
Une fois que le référentiel fournisseurs a été choisi et que les informations basiques du client ont été récoltées, il s'agit à présent d'entamer la partie des *dues diligences*.

L'objectif principal de la notation d'un fournisseur consiste à adosser à ce fournisseur une note de risque à travers la collecte d'un certain nombre d'informations et de documents qui permettront d'apprécier les risques de corruption liés à ce fournisseur.

Il est précisé que cette évaluation est à réaliser avant l'entrée en relation avec ce fournisseur.

Il est primordial de rappeler que l'AFA préconise de conserver l'intégralité du dossier d'évaluation du tiers, et ce, pendant cinq ans après la cessation de la relation.

Figure 3 : Cartographie des principales diligences applicables à la connaissance d'un fournisseur



Nous allons, dans un premier temps, nous concentrer sur les diligences « principales », celles qui sont considérées comme fondamentales pour établir la note de risque.

2.3.1. Les informations basiques

Il s'agit de récolter l'ensemble des informations et des documents qui constituent la carte d'identité du fournisseur.

À travers la collecte de ces éléments, l'entreprise est en mesure d'identifier :

- La solidité financière de son fournisseur à travers l'étude de ses bilans et autres documents comptables ;
- La spécialisation du fournisseur dans un seul secteur d'activité ou s'il est multisectoriel, ce qui pourrait impacter directement sa note de risque.

À l'issue de cette première phase, l'analyse de ces documents peut donner une tendance fiable de la notation finale du fournisseur, même s'il est fortement recommandé de poursuivre la collecte et le déroulé du processus.

2.3.2. Actionnaires et bénéficiaires effectifs

Cette partie concerne le recensement de l'ensemble des actionnaires et l'identification des bénéficiaires effectifs de l'entreprise. L'obligation d'identifier les bénéficiaires effectifs repose sur la volonté d'identifier au-delà des actionnaires nominatifs d'une entreprise, les personnes qui pourraient contrôler une entreprise au travers de structures juridiques complexes : le bénéficiaire effectif est défini comme la personne qui détient directement ou indirectement plus de 25% du

capital ou des droits de vote. Cette obligation d'identification des bénéficiaires effectifs des fournisseurs s'apparente à celle existante en matière de KYC dans les réglementations de lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LCB-FT).

La constitution de cette liste va permettre la vérification des Personnes Politiquement Exposées (PPE) et plus largement l'ensemble des personnes, qui par leur profil, représentent un risque accru de corruption.

De nombreux fournisseurs de données sont spécialisés dans la collecte et la mise à jour régulière de ces informations et les rendent disponibles aux entreprises via des abonnements.

2.3.3. Le risque pays

En fonction du pays de domiciliation du fournisseur et/ou des pays dans lesquels il est présent, la procédure d'évaluation des pays au regard du risque de corruption est cruciale.

De nombreux indicateurs existent afin de donner des indications sur la perception qu'ont les milieux d'affaires et les experts internationaux du niveau de corruption dans le secteur public. L'Indicateur de perception de la corruption (IPC) fourni par l'Organisation Non Gouvernementale (ONG) *Transparency International* est la référence la plus utilisée.

Chaque année, cette ONG, dont la principale vocation est de lutter contre la corruption des gouvernements et institutions gouvernementales à travers le monde, produit un scoring de 180 pays en utilisant une échelle de zéro à cent, où zéro correspond à un pays très corrompu et 100 à un pays très peu corrompu¹¹.

11. Transparency International France, 2020

S'il est plus rare mais pas impossible d'avoir un fournisseur qui réalise des transactions avec un pays sous sanctions internationales, il est utile de vérifier la présence de ces pays dans les différentes listes internationales¹².

2.3.4. Le risque sectoriel

Au même titre que le risque pays, il est déterminant de qualifier le risque relatif au secteur d'activité du fournisseur. En effet, cette analyse peut être croisée avec la cartographie des risques réalisée dans l'entreprise (exposée dans la Partie 1) afin d'en apprécier la sensibilité à la corruption.

De nombreuses études de référence sont réalisées chaque année sur la perception du risque par les acteurs économiques par des autorités françaises et européennes. Les rapports du Haut Conseil du Commissariat aux Comptes (HCCC) par exemple en France et les différents rapports de la Commission européenne sont de bons outils pour aider à l'appréciation du risque sectoriel.

En mars 2021, le cabinet d'audit Grant Thornton a publié une étude du niveau d'exposition des différents secteurs au risque de corruption¹³.

Cette étude est particulièrement intéressante, car elle permet de générer un indicateur propre à chaque secteur en fonction de la perception de l'échantillon de responsables interrogés avec des données relatives aux affaires de corruption dénombrées depuis 2014. Cet indice généré de 1 (risque faible) à 4 (risque fort) peut s'avérer intéressant pour évaluer le risque sectoriel du fournisseur.

De même que le risque de concentration, adapté ici à une affaire de corruption, l'entreprise doit diversifier ses fournisseurs pour ne pas subir un effet néfaste en cas de réalisation de ce risque. Si l'entreprise fait appel à plusieurs fournisseurs cela va lui permettre de se prémunir contre ce risque de dépendance. Cette vision offre des leviers pour lutter contre le chantage économique, la malversation et l'ingérence.

2.3.5. Le risque de réputation

La recherche de « *negative news* » relatives à un fournisseur relève de l'importance de dépister les informations indésirables qui pourraient augmenter le risque de l'entreprise à travailler avec celui-ci. En effet, la recherche de ces « *negative news* » est primordiale pour aider les entreprises à évaluer le profil de risque du client et établir les risques potentiels liés à la réputation.

À titre d'exemple, après le « *dieseltgate* » de 2015, certaines entreprises ont considéré qu'il était risqué que le groupe Volkswagen devienne le fournisseur de leur flotte de véhicules¹⁴.

Pour aider les entreprises à réaliser cette démarche de recherche des *negative news*, de nombreux outils sont disponibles via un abonnement avec des contenus régulièrement mis à jour.

2.3.6. La politique RSE

Ce dernier critère permet aux entreprises d'évaluer l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes.

12. Le portail de la direction générale des douanes et des droits indirects

13. Grant Thornton, 2021

14. Le Figaro, 2019

De nombreux textes et lois ordonnent désormais aux entreprises d'avoir un devoir de prévention relatif aux risques en matière d'environnement, de droits humains et de corruption sur les activités de leurs fournisseurs.

L'analyse de la politique RSE des fournisseurs peut se réaliser de différentes manières. Le rapport RSE ou Déclaration de performance extra-financière, qui est publié annuellement, rend compte des actions et résultats en matière de responsabilité sociale. C'est un document rendu obligatoire en 2017 qui concerne les entreprises d'une taille supérieure à 500 employés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros.

Pour les fournisseurs plus petits en termes de taille et d'employés, la vérification de la présence d'un dispositif éthique au sein de l'entreprise et l'obtention de différentes normes et labels (OHSAS 18001, SA 8000 ...) peut être suffisant pour attester de la pertinence de la politique RSE mise en place dans l'entreprise.

Si la liste des critères exposée précédemment est assez complète, certaines entreprises se réservent le droit de demander des documents complémentaires afin de mener une étude plus complète et approfondie.

Une fois que toutes ces informations sont collectées et analysées par le département Conformité ou Achats, une note de risque doit être déterminée pour chacun des fournisseurs. Elle se décompose traditionnellement en trois volets :

- **Les Low Risk (ou Risque Faible)** pour les fournisseurs dont les pièces collectées sont satisfaisantes pour pouvoir approuver la relation avec peu ou sans réserve,
- **Les Medium Risk (ou Risque Moyen)** pour les fournisseurs dont l'analyse des documents a permis de relever certains éléments qui

demandent un arbitrage de la part de la Conformité ou de la Direction Générale,

- **Les High Risk (Risque Élevé)** pour les fournisseurs dont les diligences ont mis en lumière certaines pratiques ou certains manquements en matière de lutte contre la corruption.

Dans le cas où un fournisseur stratégique est classé High Risk, l'AFA précise que l'entrée en relation n'est pas proscrite, mais qu'elle induit l'entreprise à prendre des mesures appropriées pour gérer ce fournisseur.

Il existe aussi des classifications intermédiaires comme *Medium High* ou *Medium Low* dans certains cas spécifiques comme, par exemple, la présence de Personnes Politiquement Exposées dont l'influence est mesurée.

Une fois la collecte terminée, l'analyse réalisée et la note attribuée, il est recommandé par l'AFA d'établir une périodicité dans le cadre de la revue de ces fournisseurs.

Étant donné la longueur et la complexité du renouvellement et la mise à jour de l'évaluation, un des scénarii peut être de procéder à la revue des *Low Risk* tous les trois à cinq ans, les *Medium Risk* tous les deux à trois ans, et les *High Risk* tous les ans.

Une nouvelle acquisition ou un changement significatif chez le fournisseur, peu importe sa classification, sont autant d'éléments qui doivent conduire l'entreprise à procéder à une revue complète de son fournisseur.

Enfin, pour entériner et valider la bonne évaluation des tiers, l'AFA recommande la mise en place d'indicateurs pour s'assurer de l'efficacité des procédures d'évaluation.

Différents *Key Performance Indicators* (KPI) ou *Key Risk Indicators* (KRI) doivent être définis. Ils peuvent se baser sur le nombre de fournisseurs

classés High Risk, le nombre d'évaluations réalisées dans une période donnée, la répartition géographique et territoriale des fournisseurs, et/ou le nombre d'entrées en relation suite à l'attribution de ces notes de risque par exemple.

Enfin, l'AFA stipule que l'ensemble des documents et informations collectées dans le cadre de cette analyse de risques doivent être conservés et archivés dans le respect des normes relatives à la protection des données notamment. Cet aspect est fondamental dans le cadre des audits internes ou externes qui peuvent être menés afin d'éprouver l'efficacité du système anticorruption de l'entreprise¹⁵.

2.4. ÉVALUATIONS COMMUNAUTAIRES

Les mécanismes mettant en œuvre des communautés d'utilisateurs ou de clients se développent rapidement sur un schéma similaire, celui de la mise en commun de retours d'expériences, autrement connus sous le terme d'« avis ».

La classification par feedbacks peut paraître évidente, mais n'est pas toujours appliquée, y compris au sein des plus grosses entreprises qui en auraient les moyens.

Cette évaluation participe pleinement d'une supervision permanente de la relation avec les fournisseurs, et permet de capter puis de traiter rapidement des signaux faibles d'insatisfaction, voire dans certains cas, des comportements répréhensibles.

Cet outil permettrait à un département, peu enclin ou peu habitué à réaliser des achats, de s'appuyer sur un premier retour de la part d'autres départements de l'entreprise pour

évaluer la qualité des prestations réalisées ou la fiabilité des biens achetés auprès de différents fournisseurs. Elle n'ouvrirait pas le droit pour autant de passer outre l'étape fondamentale de l'appel d'offres et de mise en concurrence, nécessaire préalable à la lutte contre la corruption, mais donnerait des éléments de comparaison complémentaires pour asseoir le choix entre plusieurs prestataires.

De manière plus générale, les différents systèmes de notation sont devenus des outils marketing essentiels pour les entreprises, tous secteurs confondus. Une étude de l'Ifop pour Opinion System réalisée en 2020 indique que 87% des Français déclarent regarder les avis clients avant de prendre une décision d'achat¹⁶. Dix ans auparavant, une autre étude menée par American Express en 2012, relevait déjà l'importance de la satisfaction des clients, au travers notamment de la notion de promotion des services par leurs utilisateurs.

Dès lors, il est possible d'imaginer, à la manière du système de notation de Google¹⁷, que les départements Achats ayant sollicité la commande ou le service notent le fournisseur en fonction de critères définis.



Si la commande ou la prestation de services s'est bien passée, que le département réalisant l'achat en est pleinement satisfait et qu'il souhaite recommander ce fournisseur, il pourra renseigner

15. Agence Française Anticorruption

16. Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1003 personnes, représentatif de la population française âgée de 25 à 75 ans, du 29 septembre au 6 octobre 2020.

17. Google, s.d.

une note ainsi qu'un commentaire dans l'outil afin d'aider leurs collègues dans leur prise de décisions future.

La mise en place d'un questionnaire de type « questionnaire de satisfaction », construit en amont, qui pourrait s'appliquer à tout type d'achat, pourrait aussi être une solution encore plus robuste pour confirmer et donner des éléments additionnels à cette notation.

Il est totalement compréhensible que les départements qui sollicitent un achat ou un service ne souhaitent consentir à encore plus de tâches administratives. Cependant, cette proposition peut être qualitative si l'ensemble des acteurs respectent la volonté de s'inscrire dans une démarche de gestion optimisée des tiers de l'entreprise.

En l'occurrence, il n'est pas question ici de pousser à la mise à l'index systématique d'un fournisseur dont une prestation aurait pu mal se passer. Il s'agit plutôt de mettre en avant les fournisseurs qui ont donné pleine satisfaction lorsqu'ils ont été sollicités par d'autres services en ayant des avis et une notation qui leur forgent une réputation solide au sein de l'entreprise.



3.

CONCLUSION

Dans le contexte actuel de développement des notions de responsabilité des sociétés, le risque d'image se trouve fortement alimenté par les questions liées aux faits de corruption.

La notion de responsabilité portée par l'opinion publique, les médias et les pouvoirs publics ne se limitent plus aux seules bornes de l'entreprise ; elle étend cette responsabilité à l'ensemble de l'écosystème économique auquel l'entreprise participe et lui impose de jouer un rôle proactif dans l'assainissement des affaires.

À ce titre, le risque de corruption que peuvent véhiculer les fournisseurs et les sous-traitants peut contaminer, malgré elles, les entreprises clientes et engendrer de puissants risques de réputation.

La bonne maîtrise de ces risques repose sur une connaissance raisonnable des partenaires, rendue possible grâce à des outils et des protocoles d'évaluation, doublés d'une vigilance exercée tout au long de la relation d'affaires.

Les recommandations mises en avant dans la deuxième partie de ce focus visent à donner des orientations pratiques pour la mise en œuvre d'un tel ensemble de mesures.

Les travaux parlementaires réalisés en 2021, 5 ans après la promulgation de la loi Sapin II¹⁸, ont abouti à la rédaction d'une proposition de loi renforçant encore les obligations des entreprises en matière de lutte contre la corruption. Cette proposition de loi n'a pas eu le temps d'être discutée et adoptée avant la fin du quinquennat 2017-2022. Notre conviction est que les thématiques de lutte contre la corruption et l'assainissement de la vie des affaires ont de bonnes chances de figurer dans le plan de travail de la nouvelle assemblée. Ces thématiques correspondent en effet à une attente de la société civile ; elles font également partie des sujets sur lesquels un consensus peut être trouvé entre les différentes composantes de l'assemblée. Les entreprises peuvent donc sereinement engager les chantiers visant à mieux évaluer leurs partenaires.

18. La loi Sapin II avait prévu qu'une évaluation de ses impacts serait réalisée à l'issue d'une période de 5 années.

4.

BIBLIOGRAPHIE

Actradis. (s.d.). Récupéré sur <https://www.actradis.fr/2020/10/16/quest-ce-que-la-loi-sapin-ii/>

Agence Française Anticorrruption. (2020). *Rapport Annuel d'activité 2020*. Agence Française Anticorrruption. Récupéré sur Agence Française Anticorrruption: https://www.agence-francaise-anticorrruption.gouv.fr/files/files/FRA_AFA_2020_V2_WEB.pdf&clen=6440183&chunk=true

Agence Française Anticorrruption. (2020, 12 4). *Les recommandations de l'AFA*. Agence Française Anticorrruption. Récupéré sur Agence Française Anticorrruption: <https://www.agence-francaise-anticorrruption.gouv.fr/files/files/Recommandations%2520AFA.pdf&clen=3206647&chunk=true>

AgileBuyer - X-Achats. (2017). *Les Priorités des Départements Achats en 2017 Ou la manière dont seront gérés les fournisseurs en 2017*. AgileBuyer - X-Achats. Récupéré sur http://agilebuyer.com/site/wp-content/uploads/2017/01/Etude_Tendance2017_170103-18-39.pdf

Altares. (s.d.). Récupéré sur <https://www.altares.com/fr/blog/2021/03/25/que-deviennent-les-8-piliers-de-la-loi-sapin-2/>

Assemblée Nationale. (2021, 10 19). Proposition de loi visant à renforcer la lutte contre la corruption. Récupéré sur https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/115b4586_proposition-loi

Autorité Française Anticorrruption. (2020). *Diagnostic national sur les dispositifs anticorrruption dans les entreprises*. Département de l'appui aux acteurs économiques. Autorité Française Anticorrruption. Récupéré sur <https://www.agence-francaise-anticorrruption.gouv.fr/files/files/Diagnostic%20national%20sur%20les%20dispositifs%20anticorrruption%20dans%20les%20entreprises.pdf>

Blemus, S. (2017). *Law and Blockchain: a legal perspective on*. RTDF N° 4, 12. Récupéré sur RTDF N° 4 .

Cambridge University Press. (2019). *Cartel Enforcement : Corporate Compliance Programs*. Dans C. U. Press, *The Interaction Between Competition Law and Corporate Governance* (pp. 196 - 237). Cambridge University Press. Récupéré sur <https://www.cambridge.org/core/books/abs/interaction-between-competition-law-and-corporate-governance/cartel-enforcement-corporate-compliance-programmes/F04898F8802B35FEFFE42B3A64C6DEC4>

Dumourier, A. (2020). *Loi Sapin 2 : les entreprises peinent à déployer toutes les mesures anti-corruption*. Le Monde du Droit(7 Septembre 2020).

Ernst & Young. (2011). *Les risques Achats-Fournisseurs*. Ernst & Young. Récupéré sur https://www.polytechnique.org/public/Salviac_Association_X-Achat_version_distribuee.pdf&clen=1561241&chunk=true

GERMAIN, P. (2020, 04 06). *Les 8 piliers fondateurs et les recommandations de l'AFA*. Récupéré sur ADDACTIS: <https://www.addactis.com/fr/loi-sapin-2-obligation-dispositif-lutte-corruption/#::-text=L'article%2017%20de%20la%20loi%20Sapin%20II%20introduit%20,plus%20de%20100%20M%E2%82%AC>.

Google. (s.d.). *Principes de base de Google Avis clients*. Récupéré sur <https://support.google.com/merchants/answer/7124319>

GrantThornton. (2021). *Etude - Exposition sectorielle au risque de corruption*. Récupéré sur <https://www.granthornton.fr/fr/presse/2021/etude---exposition-sectorielle-au-risque-de-corruption/>

Jacquillat, B. (2018). Styles de gestion de portefeuille et gouvernance des. *Revue d'économie financière* 2018/2 (N° 130), 145-160.

L'Autorité Française Anticorruption. (s.d.). *Les sanctions prononcées par la commission des sanctions de l'agence française anticorruption et leur suivi*. Récupéré sur <https%3A%2F%2Fwww.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr%2Ffiles%2F2019-07%2FLes%2520sanctions%2520prononc%25C3%25A9es%2520par%2520la%2520commission%2520des%2520sanctions%2520de%2520l%2527AFA%2520et%2520leur%2520suivi.pdf&clen=727244&chunk=true>

L'Autorité Française Anticorruption. (s.d.). *Tableaux récapitulatifs des peines (Corruption et Trafic d'influence)*. Récupéré sur <https%3A%2F%2Fwww.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr%2Ffiles%2Ffiles%2FTableau%2520des%2520peines%2520corruption%2520et%2520trafic%2520d%2527influence.pdf&clen=468670&chunk=true>

Le Figaro. (2019). Volkswagen : chronologie du scandale de dieselgate. *Le Figaro*. Récupéré sur <https://www.lefigaro.fr/societes/dieselgate-chronologie-d-un-scandale-20190930>

Le portail de la direction générale des douanes et des droits indirects. (s.d.). Généralités sur les embargos. Récupéré sur <https://www.douane.gouv.fr/demarche/generalites-sur-les-embargos>

LégiFrance. (2018, 04 18). Code monétaire et financier. *Partie réglementaire / Livre V / Titre VI / Chapitre 1er / Section 3 / Sous-section 0 / Article R561-18*.

Ministère de l'Economie et des Finances. (2016, Mars 29). *Tout savoir sur la loi Sapin 2*. Récupéré sur Ministère de l'Economie et des Finances: <https://www.economie.gouv.fr/transparence-lutte-contre-corruption-modernisation#0>

Thépot, F. (2019). The Interaction Between Competition Law and Corporate Governance. *Cambridge*, 208 - 211.

Transparency International France. (2020). Indices de perception de corruption 2020. *Indices de perception de corruption*. Récupéré sur <https://transparency-france.org/publications/indices-de-perception-de-corruption/#.YXAVe9lByw4>



Fondé en 2008, Square Management est un groupe de conseil en stratégie et organisation qui réunit 9 cabinets en France, Belgique et Luxembourg. Adway, Circle, Flow&Co, Forizons, Initio Belgique, Initio Luxembourg, Tallis, Vertuo, Viatys sont des cabinets de conseil spécialisés par métier, secteur d'activité ou niveau d'intervention.

Cette organisation, unique et spécifique, favorise la proximité, l'engagement, l'agilité et l'expertise au sein de chaque cabinet. La complémentarité des cabinets permet à Square Management d'adresser, avec plus de 800 consultants, les projets les plus complexes de ses clients. Square Management conseille ses clients en mettant à leur disposition ses expertises sur 9 domaines phares.

DATA

Square Management élabore des stratégies Data et assure leurs déclinaisons opérationnelles à travers la conduite de projets de Data Management, Data Analyse et Data Science. Notre approche experte et pragmatique vise à valoriser et sécuriser le patrimoine de données des entreprises.

DIGITAL & MARKETING

Square Management conseille les entreprises de tous secteurs dans l'élaboration de leurs stratégies digitales et de leur stratégie marketing, l'amélioration de leur expérience client, l'optimisation des performances de leur business model et la maximisation des usages du digital dans leurs pratiques marketing.

ENTREPRISES & FINANCE DURABLES

Square Management accompagne les acteurs du secteur financier dans la prise en compte des risques de durabilité et des nouvelles réglementations en la matière. Fort de cette expérience, et mobilisant les expertises des autres DOMEX, le cabinet accompagne les entreprises de tous secteurs dans l'articulation et la mise en œuvre de leurs stratégies de durabilité.

INNOVATION

Square Management accompagne ses clients dans la transformation de leur dynamique d'innovation. Nos consultants, par leur approche sur-mesure, aident à concevoir, industrialiser et gouverner l'innovation pour assurer la croissance durable des entreprises et leur transformation en entité socialement et écologiquement responsable.

ORGANISATION & EFFICIENCY

Square Management aide ses clients à améliorer l'efficacité de leur organisation, de leurs processus, à mieux piloter leur performance et leurs grands programmes de transformation.

PEOPLE & CHANGE

Square Management aide ses clients à acquérir, fédérer et développer le capital humain de leur organisation. Afin de créer davantage d'engagement au sein des équipes, nos interventions portent principalement sur l'adaptation des méthodes de travail aux changements opérationnels et culturels, l'efficacité des directions des ressources humaines et le développement des compétences.

REGULATORY & COMPLIANCE

Square Management conseille ses clients dans le déploiement des nouvelles réglementations, ainsi que dans l'optimisation et le renforcement des dispositifs de contrôle. Ce domaine d'excellence s'appuie sur une communauté d'experts de 130 consultants qui, outre ses missions auprès des clients, conduit d'importants travaux d'investigation et de publication.

RISK & FINANCE

Square Management prend en charge le pilotage des programmes de maîtrise des risques financiers et non financiers, ainsi que la transformation des fonctions Risque et Finance face à l'évolution des dispositifs prudentiels et à l'irruption des problématiques liées à la maîtrise de la donnée.

SUPPLY-CHAIN

Square Management accompagne les entreprises industrielles et de services dans la conception, le déploiement et l'optimisation de leur supply chain, des achats jusqu'au dernier kilomètre. Nos experts mettent en œuvre les meilleures pratiques en matière de logistique, de digital et de data afin de garantir l'excellence opérationnelle de la supply chain et d'être à la hauteur des promesses faites au client final.

Ce focus est consacré à un aspect particulier de la réglementation anti-corruption créée par la loi dite "Sapin II" du 9 décembre 2016. Il se concentre en effet sur la description des obligations pesant sur les entreprises en matière de gestion de leurs fournisseurs. Il est composé de deux parties : la première décrit le contenu des obligations réglementaires de la loi ainsi que les "bonnes pratiques" qui ont été progressivement élaborées par l'Agence Française Anticorruption en matière de gestion des fournisseurs ; la seconde fournit des recommandations pour les entreprises souhaitant déployer une démarche complète de gestion de leur fournisseurs.

Ce focus a été rédigé par les consultants du domaine d'excellence "Regulatory & Compliance" du cabinet de conseil en stratégie et organisation Square Management. Il est complémentaire au focus publié au premier semestre 2022 intitulé "Dispositif anticorruption ; état des lieux et perspectives" qui présentait les enjeux des dispositifs anticorruption des entreprises de manière plus globale. Ces deux documents sont le résultat de travaux de veille et des retours d'expérience des consultants du cabinet sur cette thématique de la lutte contre la corruption au sein des entreprises.



CONTACTS



JÉROME HUSSON

Principal

+33 (0)6 42 64 73 94

jerome.husson@tallis-consulting.com



VINCENT FRANÇOISE

Associate Partner

+33 (0)6 69 32 15 83

vincent.francoise@tallis-consulting.com



Télécharger ce focus



square-management.com
