



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

AFA  
Agence Française Anticorruption



Rapport  
annuel  
d'activité  
2020

# Éditorial



Charles DUCHAINE  
Magistrat, Directeur de l'Agence française anticorruption.

L'année 2020 a été, d'abord et avant tout, celle du lancement du premier plan pluriannuel de lutte contre la corruption. Publié le 9 janvier, ce plan, qui traduit l'engagement gouvernemental à agir contre la corruption, aussi bien par la prévention que par la poursuite et la sanction, a conduit l'AFA à lancer auprès des différents ministères une opération de diagnostic partagé permettant d'évaluer, hors contrôle, l'état actuel de leurs dispositifs de prévention de la corruption. Ce premier bilan, nécessaire à la sensibilisation des acteurs étatiques aux obligations de conformité qui résultent pour eux de l'article 3 3° de la loi du 9 décembre 2016, pose le premier jalon qui permettra, au terme du plan, de mesurer les progrès réalisés en trois ans.

L'engagement des ministères dans la démarche ne saurait se limiter à cette mesure d'organisation, elle doit, à travers l'exercice par chacun de ses compétences propres, et dans une action concertée conduite sous l'égide du gouvernement, se traduire par un engagement opérationnel fort, notamment en faveur du partage, de l'analyse et de l'exploitation de l'information.

Car si la corruption est souvent invisible, l'action contre la corruption doit elle se dire, se conduire, c'est-à-dire se faire et aussi se voir.

L'engagement de l'instance dirigeante qui manifeste cette volonté d'agir contre la corruption, que ce soit dans la sphère publique ou dans la sphère économique, est en effet la condition nécessaire à la réalité et à l'efficacité de l'action car elle donne à tous le courage et la force de s'opposer aux pratiques illicites et si besoin, de les dénoncer.

Cet engagement au plus haut niveau qui se traduit par la diffusion au sein de l'organisation d'une culture de refus de la corruption est aussi nécessaire à la prise de conscience collective sans laquelle rien ne peut se faire.

L'Agence française anticorruption continuera d'accompagner ces acteurs pour les sensibiliser et les aider dans la définition et la mise en œuvre de leurs dispositifs et pourra, conformément à l'article 3 1° de la loi, participer pleinement à la coordination de leurs actions dans une perspective de prévention, mais également de détection de la corruption.

Pour l'Agence française anticorruption comme pour tous, l'année 2020 a été bien sûr marquée par la crise sanitaire qui l'a amenée à repenser ses méthodes de travail et à accorder un répit aux organisations, en particulier aux services de santé, les plus frontalement exposés à cette crise.

Cette situation a naturellement engendré une baisse d'activité, en dépit des efforts consentis tant par les agents auxquels je souhaite ici rendre hommage, que par les services du secrétariat général des ministères économiques et financiers pour les doter très rapidement du matériel nécessaire à la poursuite à distance de leurs activités.

Cette nécessaire distanciation sociale, qui a fait entrave à la poursuite des relations humaines les plus nécessaires, n'a probablement en rien contrarié les ententes illicites et autres collusions d'intérêts ; bien au contraire, de tous temps l'état de nécessité, l'urgence, qui conduisent très légitimement les pouvoirs publics à rechercher un assouplissement des procédures pour répondre sans délai aux besoins essentiels des populations ou favoriser la relance économique, ont offert à d'autres des opportunités plus grandes encore de s'affranchir du respect de la règle.



**Si la corruption est souvent invisible, l'action contre la corruption doit elle se dire, se conduire, c'est-à-dire se faire et aussi se voir.**

Le réseau NCPA, réseau des autorités de prévention de la corruption créé en octobre 2018 pour promouvoir la collecte, la gestion et l'échange systématique d'informations, de renseignements et de bonnes pratiques entre les autorités anticorruption, présidé par l'AFA en 2020 et qui rassemblait alors 24 pays membres, publiait d'ailleurs en mai une déclaration sur les risques de corruption dans le contexte de pandémie mondiale.

En dépit de cette crise qui a mis un terme brutal aux missions extérieures de l'Agence et à l'accueil des délégations étrangères, l'activité internationale est restée malgré tout très dense et s'est particulièrement illustrée par la récente publication d'un rapport d'analyse de la cartographie mondiale des autorités anticorruption. Aboutissement d'un projet lancé dès 2019 et mené en partenariat avec le Groupe d'États contre la corruption (GRECO) du Conseil de l'Europe, l'OCDE et le Réseau des autorités de prévention de la corruption (NCPA), cette cartographie mondiale rassemble les contributions de 171 autorités nationales chargées de prévenir et de combattre la corruption dans 114 pays et territoires.

La participation de l'AFA au groupe de travail créé par l'OCDE pour proposer des indicateurs aux États ayant adhéré à la recommandation sur l'intégrité publique de 2017 et sa contribution à la préparation de l'évaluation de phase 4, ont également engendré un travail important.

Ces différents exercices ont permis, si besoin était, de mesurer l'importance d'une action concertée et coordonnée des différentes institutions, on ne lutte pas seul contre la corruption.

Les activités de conseil se sont poursuivies à distance, par audio ou visioconférence, et l'année 2020 a été celle de la révision des recommandations de l'AFA publiées pour la première fois au mois de décembre 2017. Ce chantier d'envergure, qui a donné lieu à une consultation publique, a mobilisé l'ensemble des agents du service, les recommandations devant être réactualisées à la lumière des enseignements tirés d'un peu plus de trois années de conseil et de contrôle.

Les activités de contrôle ont dû, elles aussi s'adapter, non seulement au contexte sanitaire mais également à notre souhait de faire évoluer les méthodes pour appréhender sur le moyen terme des risques plus conjoncturels ou plus sectoriels que ne l'avaient permis les contrôles organiques menés jusqu'alors. La perspective de grands événements sportifs auxquels l'AFA

était associée, s'agissant du contrôle des dispositifs de prévention de la corruption mis en œuvre par les personnes morales chargées de leur préparation, de leur organisation, de leur déroulement ou de la reconfiguration des sites, commandait en particulier ces évolutions.

Après quatre années d'application, l'ensemble des dispositions de la loi du 9 décembre 2016 ont été mises en œuvre, avec, je le crois, un certain résultat, même si les moyens humains promis à l'Agence ne lui ont jamais été donnés. Les faiblesses pressenties du texte, soulignées par l'AFA après quelques mois d'existence apparaissent à la lumière de quatre années d'exercice comme des évidences :

La loi, pourtant à caractère économique, ne permet pas d'appréhender la situation des groupes étrangers qui exercent une partie de leurs activités sur le territoire national, créant ainsi une distorsion de concurrence au détriment des groupes français.

Elle n'offre aucune possibilité de contraindre les acteurs publics, ne fut-ce que par le prononcé d'injonctions ni même de contrôler certaines structures comme les groupements d'intérêt public, les sociétés publiques locales, les associations faisant appel à la générosité publique ou certaines fondations et établissements financés sur fonds publics qui apparaissent pourtant, dans la pratique judiciaire, comme particulièrement exposées aux risques de mésusage des fonds publics.

Enfin, la loi ne donne aucun droit de communication à l'AFA, l'isolant ainsi dans l'exercice de ses missions sans lui permettre d'interagir avec les autres services de l'État.

Gageons que la mission d'évaluation de la loi « Sapin 2 », décidée par la commission des Lois de l'Assemblée nationale le 16 décembre 2020, avec pour objectif d'établir un bilan approfondi des principaux apports de ce texte et, si cela apparaît nécessaire, de proposer des pistes d'amélioration, fera les mêmes constats.

**Charles DUCHAINE**  
Magistrat,

Directeur de l'Agence française anticorruption

# Sommaire

<b>1. PRÉSENTATION</b>	5
Missions et domaines d'intervention	6
Organigramme et ressources	7
Parcours croisés : l'AFA accueille des profils variés	8
Les instances de l'AFA : le conseil stratégique et la commission des sanctions	9
La coopération avec les autorités françaises	10
Le plan national pluriannuel de lutte contre la corruption	11
Focus - Accompagner le déploiement des dispositifs anticorruption dans l'ensemble des ministères	12
Focus - Diagnostic national sur la maturité des dispositifs anticorruption dans les entreprises	13
Les chiffres de la corruption en France	14
Les cartes de la corruption	15
<b>2. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE</b>	16
Chiffres clés	17
Gestion des signalements reçus et émis par l'AFA	19
Contrôle des acteurs économiques	20
Contrôle des acteurs publics	22
Focus - JOP Paris 2024 : l'AFA et la prévention des risques	23
Contrôles de programmes de mise en conformité	24
<b>3. ACTIVITÉS DE CONSEIL</b>	25
Recommandations : actualisation de 2020	26
Guides publiés en 2020	28
Focus : un guide pour maîtriser le risque de corruption dans le cycle de l'achat public	29
Actions de sensibilisation et de formation	30
Focus - L'AFA et l'IGPDE : sensibiliser et former les agents de l'État à l'anticorruption	31
Témoignages	32
Soutien des entreprises dans leur appropriation du référentiel anticorruption	33
Focus - Action de sensibilisation des PME	34
Accompagnement des acteurs publics et économiques dans la diffusion du référentiel anticorruption	35
Témoignage	36
<b>4. ACTION INTERNATIONALE</b>	37
Les enceintes multilatérales	38
Le réseau des autorités de prévention de la corruption	39
Témoignage	40
La coopération bilatérale	41



# 1. PRÉSENTATION

# Missions et domaines d'intervention

**L'**Agence française anticorruption (AFA) a été créée par la loi n° 2016 1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin 2 ».

L'AFA est dirigée par un magistrat de l'ordre judiciaire hors hiérarchie, actuellement Charles Duchaine, nommé par décret du 17 mars 2017 du président de la République pour une durée de six ans non renouvelable.

## Missions

Service à compétence nationale, placé sous l'autorité conjointe du ministre de la Justice et du ministre chargé du budget, l'AFA a pour mission d'aider les autorités compétentes et les personnes physiques ou morales, privées ou publiques, qui y sont confrontées, à prévenir et à détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêts, de détournement de fonds publics et de favoritisme.

## Domaines d'intervention

Acteur central de la politique de prévention de la corruption, l'AFA participe largement, par ses activités de contrôle et de conseil, à la diffusion d'une culture de la probité au sein des sphères privée et publique.

L'AFA contrôle la qualité et l'efficacité des dispositifs anticorruption mis en place par les acteurs publics et par des acteurs économiques atteignant cumulativement certains seuils (au moins 500 salariés et plus de 100 M€ de CA). Elle contrôle également l'exécution de mesures décidées par l'autorité judiciaire et imposant une mise en conformité en exécution d'une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) ou d'une peine complémentaire.

Les missions de conseil de l'AFA consistent en la mise à jour du référentiel anticorruption constitué notamment par les recommandations et les guides publiés, en la conduite d'actions de sensibilisation et de formation à destination de tout public et de missions d'accompagnement et d'appui technique. Enfin, l'AFA assure une mission de coordination administrative en centralisant et en diffusant des informations permettant d'aider à prévenir et à détecter les faits d'atteintes à la probité. À ce titre, l'AFA participe, dans ses domaines de compétence, à la définition de la position des autorités françaises compétentes au sein des organisations internationales. Enfin, elle propose et met en œuvre des actions de coopération, d'appui et de soutien techniques auprès d'autorités étrangères.



Les informations diffusées par l'AFA sont accessibles sur son site internet : [www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr](http://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr)





# Parcours croisés : l'AFA accueille des profils variés



De gauche à droite : Karine Dejumne, Inspectrice au département du contrôle des acteurs publics et Claire Andrieux, Adjointe au chef du département de l'appui aux acteurs économiques

## Quelles sont les grandes étapes de votre parcours professionnel ?

**Karine Dejumne :** Inspectrice divisionnaire des finances publiques, je suis en détachement depuis une quinzaine d'année. J'ai exercé différentes fonctions dans l'audit et le contrôle internes (référente contrôle interne, auditrice interne au sein d'un département ministériel) et dans l'audit externe à la Cour des comptes dans plusieurs chambres. J'ai rejoint l'AFA le 1<sup>er</sup> septembre 2020.

**Claire Andrieux :** J'ai rejoint l'AFA en 2018, après une première partie de carrière dans le secteur privé. J'y ai occupé des fonctions d'audit chez Deloitte, différents postes de contrôleur de gestion avant de devenir directrice commerciale d'une filiale de Faurecia. Après une expérience à la tête d'une PME de 17 personnes, j'ai intégré la Médiation du crédit aux entreprises en tant qu'analyste national.

## Quelles sont les raisons qui vous ont conduit à rejoindre l'AFA ?

**KD :** Le domaine d'intervention de l'AFA, à savoir la lutte contre les atteintes à la probité. J'ai trouvé particulièrement intéressant d'intégrer une structure récente intervenant dans un domaine déterminant aujourd'hui et présentant des enjeux forts au niveau national et international.

En outre, et à titre plus personnel, j'apprécie de travailler dans un environnement professionnel mixte et ouvert.

**CA :** Travailler pour le service public apporte un sentiment très satisfaisant de contribution à l'intérêt général que j'avais déjà éprouvé à mon poste précédent. J'ai souhaité maintenir et même renforcer cette dimension en rejoignant l'AFA pour contribuer à la lutte anticorruption. Mon expérience passée dans le secteur privé m'a naturellement amenée à me tourner vers le département du conseil aux entreprises de l'Agence. En travaillant à une bonne compréhension entre l'AFA et les entreprises, j'espère contribuer à faciliter la mise en place des dispositifs de prévention et de détection de la corruption qui permettent de protéger les entreprises françaises.

## Quel est votre souvenir professionnel le plus marquant cette année 2020 ?

**KD :** Je n'en retiendrais pas un mais plusieurs, tous en lien avec la crise sanitaire que nous traversons qui, bien sûr, n'est pas sans impact sur l'organisation professionnelle : un premier confinement synonyme de travail à domicile à 100 %, un entretien de recrutement masqué, un contrôle en visioconférence.

**CA :** L'élaboration des nouvelles recommandations de l'Agence nous a conduits à mener un véritable exercice de synthèse des retours d'expérience opérationnelle de tous les personnels de l'Agence. Cela a donné lieu à de nombreux moments d'échange et de collaboration que ce soit avec mes collègues en charge des acteurs publics au sein du conseil ou avec ceux en charge des contrôles au sein de l'Agence. C'était enrichissant et stimulant.



# Les instances de l'AFA : le conseil stratégique et la commission des sanctions

## Le conseil stratégique

### MISSION

Le conseil stratégique, présidé par le directeur de l'AFA, se réunit au moins une fois par an afin d'échanger sur la stratégie globale de l'Agence et de traiter de tout sujet relatif à ses missions.

### MEMBRES

Il est composé de son président et de 8 membres nommés pour un mandat de 3 ans renouvelable une fois par le ministre de la Justice, le ministre chargé du Budget, le ministre des Affaires étrangères et le ministre de l'Intérieur<sup>1</sup>.

Les membres du conseil stratégique sont désignés à raison de leur compétence financière et juridique ainsi que de leur expérience dans le domaine de la lutte contre la corruption.

La réunion initialement prévue le 3 décembre 2020 a dû être, en raison du contexte sanitaire, reportée.



## La commission des sanctions

### MISSION

En cas de manquement constaté lors d'un contrôle, le directeur peut saisir la commission des sanctions de l'AFA qui peut prononcer l'une ou plusieurs des sanctions mentionnées au IV de l'article 17 de la loi du 9 décembre 2016 :

- enjoindre à la société et à ses représentants d'adapter les procédures de conformité internes destinées à la prévention et à la détection des faits de corruption ou de trafic d'influence,
- prononcer une sanction pécuniaire à l'encontre des personnes physiques ou morales mises en causes, dans la limite de 200 000 € pour les personnes physiques et de 1 000 000 € pour les personnes morales,
- ordonner la publication, la diffusion ou l'affichage de la décision rendue.

### MEMBRES

Elle est composée de 6 membres, nommés par décret pour une durée de cinq ans :

- 2 conseillers d'État désignés par le vice-président du Conseil d'État au 31/12/2020 : M. Jean Courtial, président de la commission et Mme Pâquita Morellet-Steiner ;
- 2 conseillers à la Cour de cassation désignés par le premier président de la Cour de cassation au 31/12/2020 : Mme Dominique Guirimand et M. Jacques Buisson ;
- 2 conseillers maîtres à la Cour des comptes désignés par le premier président de la Cour des comptes au 31/12/2020 : Mme Anne Froment-Meurice et M. Yves Médina.



**En cas de manquement constaté lors d'un contrôle, le directeur de l'AFA peut saisir la commission des sanctions.**

<sup>1</sup> Art. 3 du décret du 14 mars 2017

# La coopération avec les autorités françaises

**L'**AFA développe son action en coordination avec les acteurs institutionnels luttant contre la corruption nationale ou y concourant. La conclusion de protocoles de coopération permet d'engager un travail partenarial constructif entre l'Agence et des acteurs clefs et poursuit les objectifs suivants :

- **La diffusion d'une culture et la sensibilisation des publics :**

L'AFA a poursuivi ses interventions auprès des organismes de formation ou de gestion avec lesquels elle a conclu une convention comme l'École nationale de la magistrature (ENM), l'Institut des hautes études de la défense nationale (IHEDN) ou le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

- **L'échange de bonnes pratiques :**

L'AFA a signé en 2020 un protocole avec l'Autorité des marchés financiers. Elle a conduit diverses actions avec des inspections ministérielles par la mise en œuvre des protocoles de coopération signés avec l'inspection générale de l'administration (IGA), le contrôle général économique et financier (CGEfi) et le comité d'harmonisation de l'audit interne de l'État (CHAIE).

- **L'échange d'informations et le partage d'expertise pour cibler les actions de conseil et de contrôle.**

L'AFA a signé en 2020 un protocole avec la direction centrale de la police judiciaire dont l'interlocuteur privilégié est l'office central de lutte contre la corruption et les infractions financières et fiscales (OCLCIFF).

En 2020, l'AFA a pu développer les échanges d'information prévus dans les protocoles signés en 2018 avec le parquet national financier, le parquet JIRS de Paris, les parquets des pôles économiques et financiers de Nanterre et de Bastia. La connaissance par ces parquets des contrôles d'initiative ouverts par l'AFA dans leur ressort, leur facilite l'accès aux informations utiles à leurs enquêtes, en particulier lorsqu'une convention judiciaire d'intérêt public est envisagée.

L'année 2020 a été marquée par des échanges fructueux entre l'AFA et les juridictions financières, dans l'objectif d'articuler au mieux l'exercice de leurs missions respectives de contrôle. L'AFA a présenté ses missions à l'occasion de plusieurs interventions réalisées lors de sessions de formation organisées par la Cour des comptes ou certaines chambres régionales des comptes.

Enfin, l'Agence participe au Conseil d'orientation de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (COLB) qui assure la coordination entre services de l'État et autorités de contrôle concernés par la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme<sup>1</sup>.



Des protocoles pour faciliter l'échange d'information et le partage d'expertise.



Signature d'un protocole avec l'AMF, septembre 2020.

<sup>1</sup> Article D561-51 - Code monétaire et financier - Légifrance (legifrance.gouv.fr).

# Le plan national pluriannuel de lutte contre la corruption

**L'**AFA est chargée de préparer « *un plan national pluriannuel de lutte contre la corruption, le trafic d'influence, la concussion, la prise illégale d'intérêt, le détournement de fonds publics et le favoritisme* ».

Le plan national pluriannuel de lutte contre la corruption 2020-2022 a été lancé le 9 janvier 2020 conjointement par le ministre de la Justice et le ministre de l'Action et des comptes publics.

S'appuyant sur les recommandations d'organisations internationales telles que l'ONUDC<sup>1</sup>, l'OCDE<sup>2</sup> et le Conseil de l'Europe<sup>3</sup>, mais aussi sur les stratégies d'homologues étrangers<sup>4</sup>, le plan national inscrit l'action de la France dans la durée et promeut son engagement devant la communauté internationale

Le plan s'adresse à l'ensemble des acteurs publics ainsi qu'aux entreprises afin de faire de l'anticorruption un levier de performance économique. Il s'articule autour de quatre axes déclinés autour des huit priorités suivantes :

- **Axe 1** : Mieux connaître et détecter la corruption en optimisant l'exploitation des données ;
- **Axe 2** : Former et sensibiliser les agents publics ;
- **Axe 3-1** : Accompagner le déploiement des programmes anticorruption dans l'ensemble des ministères d'ici à 2022 ;
- **Axe 3-2** : Accompagner le déploiement des programmes anticorruption dans les grandes collectivités territoriales et leurs établissements d'ici à 2022 ;
- **Axe 3-3** : Promouvoir la prise en compte de l'intégrité dans les organisations et événements sportifs ;
- **Axe 3-4** : Soutenir les entreprises dans leur effort d'appropriation du standard anticorruption français et les encourager à faire de la conformité un levier de compétitivité ;
- **Axe 3-5** : Mieux sanctionner les atteintes à la probité ;
- **Axe 4** : Renforcer l'action internationale française.

Le plan de lutte porte notamment la promotion de l'intégrité dans les rendez-vous sportifs majeurs. Il aborde la prévention de la corruption dans l'organisation de deux grands événements sportifs internationaux qui se dérouleront en France : la Coupe du monde de rugby en 2023 et les Jeux olympiques et paralympiques de Paris en 2024.



<https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr>



Le plan s'adresse à l'ensemble des acteurs publics ainsi qu'aux entreprises afin de faire de l'anticorruption un levier de performance économique.

<sup>1</sup> ONUDC, Stratégies nationales de lutte contre la corruption, Guide pratique d'élaboration et de mise en œuvre, New York, 2016 [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2016/16\\_02885\\_eBook\\_nd.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2016/16_02885_eBook_nd.pdf)

<sup>2</sup> OCDE, Recommandation du conseil sur l'intégrité publique : <http://www.oecd.org/fr/gov/ethique/recommandation-integrite-publique/>

<sup>3</sup> Conseil de l'Europe, Concevoir et mettre en œuvre des politiques de lutte contre la corruption, Manuel, 1ère édition, mars 2013 <https://rm.coe.int/16806d8ad6>

<sup>4</sup> Par exemple, la stratégie anticorruption mise en œuvre par le Royaume Uni : UK anticorruption strategy 2017 to 2022, 2017 : <https://www.gov.uk/government/publications/uk-anti-corruption-strategy-2017-to-2022>



## Focus

# Accompagner le déploiement des dispositifs anticorruption dans l'ensemble des ministères

Le plan national pluriannuel de lutte contre la corruption prévoit notamment les trois mesures suivantes qui concernent directement les ministères et leurs établissements publics :

- Le déploiement de programme de prévention et de détection des atteintes à la probité à l'échéance du plan (2022) ;
- Le renforcement des actions de sensibilisation et de formation des agents publics à l'anticorruption ;
- L'application de sanctions disciplinaires en cas de manquement au devoir de probité.

C'est en application de ce plan que l'AFA réalise un état des lieux interministériel du déploiement des mesures anticorruption, en deux volets :



Cette enquête constitue un outil de pilotage pour aider au déploiement des programmes anticorruption au sein des services de l'État.

- Le premier volet – intitulé « diagnostic partagé » - concerne les administrations centrales, les services déconcentrés et les services à compétence nationale de chaque département ministériel ;
- Le second volet se présente sous le format d'un e-questionnaire anonyme, renseigné par les opérateurs nationaux, saisis chacun par son ministère de tutelle chef de file.

Cet état des lieux interministériel s'articule autour de quatre thématiques :

- L'organisation et l'activité du ministère/de l'opérateur ;
- Les atteintes à la probité décelées ou commises par les agents relevant du ministère/de l'opérateur, entre 2014 et 2018 ;
- Les acteurs et les outils concourant à la prévention des atteintes à la probité ;
- La mise en œuvre du dispositif français anticorruption.

Cette démarche doit permettre de disposer d'une vision interministérielle de la connaissance qu'ont les administrations de l'État de leurs obligations anticorruption - que celles-ci découlent de la loi Sapin 2 ou d'autres dispositifs, notamment déontologiques - ainsi que du déploiement effectif de ces mesures.

C'est aussi l'occasion pour chaque ministère et opérateur de faire le point sur la maturité de son dispositif anticorruption, de lancer des travaux complémentaires et de s'appuyer, s'il le souhaite, sur l'offre d'accompagnement de l'AFA.

Cette enquête constitue un outil de pilotage interministériel pour aider au déploiement des programmes anticorruption au sein des services de l'État. Il rend compte également auprès des grandes organisations intergouvernementales des efforts de la France en matière d'intégrité publique (ONU, OCDE, Conseil de l'Europe-GRECO).

Elle complète les précédents diagnostics sur la maturité des dispositifs anticorruption dans le secteur public local (2018) et dans les entreprises (2020).

L'AFA ne réalisera pas un palmarès comparatif des ministères mais elle souhaite dégager des tendances concernant le déploiement des différents éléments constitutifs d'un programme anticorruption. Ce travail lui permet en outre de mettre en avant les bonnes pratiques qui lui sont présentées dans les réponses ministérielles à ses questionnaires.



## Focus

# Diagnostic national sur la maturité des dispositifs anticorruption dans les entreprises

En application du premier axe du plan national pluriannuel de lutte contre la corruption relatif à la connaissance de la corruption en France, l'AFA a lancé, au mois de février 2020, et avec l'aide des fédérations professionnelles, un diagnostic national à destination de plusieurs milliers d'entreprises de tous secteurs d'activité, afin de dresser un état des lieux de la maturité de leurs dispositifs de prévention et de détection de la corruption.

Les résultats de ce diagnostic, publiés en septembre 2020, renseignent sur toutes les populations d'entreprises, qu'il s'agisse de PME, ETI ou de grandes entreprises, assujetties (46 % des répondantes) ou non (54 % des répondantes) aux obligations de conformité de l'article 17 de la loi Sapin 2.

Il ressort de ce diagnostic qu'une très grande majorité des entreprises ont le sentiment de bien connaître les infractions de corruption et que 22 % des répondantes ont été confrontées à un cas de corruption au cours de ces cinq dernières années.

70 % des entreprises répondent avoir déployé un dispositif de prévention et de détection de la corruption. Néanmoins, ce dispositif apparaît incomplet dans la mesure où le risque de corruption n'est entièrement pris en compte que dans 46 % seulement des entreprises. En

outre, 47 % des entreprises ne sont pas dotées d'une cartographie des risques, 61 % n'ont pas de procédure d'évaluation d'intégrité de leurs tiers et 44 % n'organisent pas de formation et de sensibilisation spécifique. Le positionnement du responsable de la fonction conformité mériterait également d'être renforcé.

Parmi les entreprises sondées, certains secteurs économiques sont particulièrement bien représentés. La représentativité des entreprises participantes est un critère déterminant pour permettre de partager avec les secteurs concernés les informations les concernant.

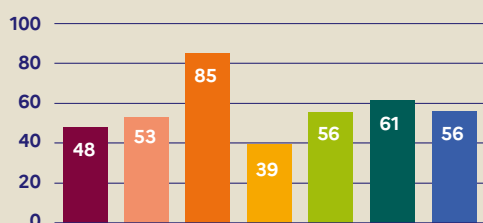
S'agissant plus spécifiquement des PME et des ETI, pour celles qui ne seraient pas assujetties à l'article 17 de la loi Sapin 2, elles se considèrent peu concernées par la corruption : seule la moitié des répondantes a mis en place des mesures anticorruption, un quart des répondantes s'est doté d'une cartographie des risques et d'une procédure d'évaluation des tiers.

Consciente que ces entreprises ne disposent pas toujours des moyens humains et financiers ou de l'expertise nécessaire pour mettre en place des mesures anticorruption efficaces, l'AFA va accentuer ses actions à leur égard.



**70% des entreprises répondent avoir déployé des mesures anticorruption.**

### MATURITÉ DU DISPOSITIF ANTICORRUPTION



- Responsable conformité
- Cartographie des risques de corruption
- Code de conduite, une charte de conduite ou d'une charte
- Procédure d'évaluation
- Actions de formation et de prévention
- Dispositif d'alerte interne
- Dispositif de contrôle interne et d'audit interne

# Les chiffres de la corruption en France

## Mieux connaître les atteintes à la probité par leur traitement judiciaire

### ORIENTATION DES PROCÉDURES

En 2019, les parquets ont traité 813 affaires de manquements à la probité, contre 822 en 2018. Ces chiffres constituent une progression de 12,6% par rapport à 2014. Ces 813 affaires impliquent 1263 auteurs, dont 242 personnes morales.

54,6 % des auteurs se sont révélés non poursuivables, principalement car l'infraction n'était pas suffisamment caractérisée.

Parmi les 574 auteurs poursuivables :

- 44 (8 %) ont bénéficié d'un classement sans suite (recherches infructueuses, carence du plaignant) ;
- 137 (24 %) ont bénéficié d'une procédure alternative aux poursuites ;
- 221 (38 %) ont fait l'objet d'une saisine d'un juge d'instruction ;
- 172 (30 %) ont fait l'objet d'une poursuite devant le tribunal correctionnel.



En 2019, les parquets ont traité 813 affaires de manquements à la probité, impliquant 1 263 auteurs, dont 242 personnes morales.

## CONDAMNATIONS

En 2019, 332 infractions relevant du champ infractionnel des manquements à la probité ont fondé les condamnations de personnes physiques, principalement pour corruption (41 %), qu'elle soit active (28 %) ou passive (13 %), détournements de biens publics par dépositaire (20,5 %), prise illégale d'intérêt (15,7 %), favoritisme (10,5 %), recel de ces infractions (8,1 %), trafic d'influence (3,6 %), concussion (0,6 %). Neuf personnes morales ont été condamnées pour des manquements à la probité.

Le taux de relaxe c'est-à-dire les décisions de justice qui déclarent non coupable le prévenu à l'issue de son procès est particulièrement élevé pour ce contentieux : 21,3 % à comparer avec les 7,4 % de relaxes tous contentieux confondus. Il en va de même du taux d'appel qui concerne 31,4 % des décisions.

Au titre des peines prononcées pour les personnes physiques, l'emprisonnement est la peine la plus prononcée (71 %), pour une durée moyenne ferme de 14,1 mois, suivie de l'amende (49 %) pour un montant moyen ferme de 196 715 € (29 366 € en 2018).

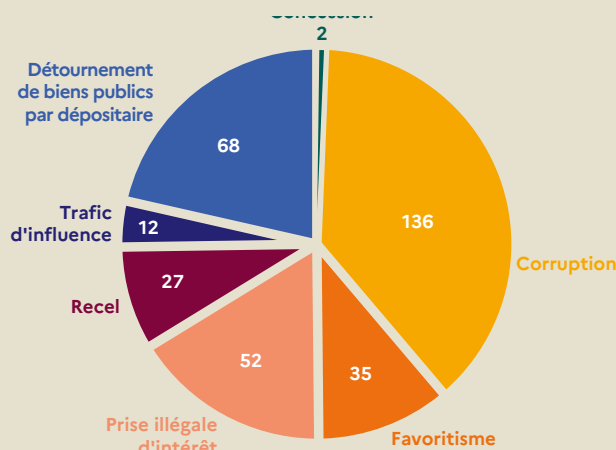
En 2019, cette forte hausse du montant moyen des amendes est due au prononcé de peines d'amendes très élevées en répression d'infractions de soustraction, détournement ou destruction de biens d'un dépôt public par le dépositaire ou un de ses subordonnés (montant de 5 M€ et de 10 M€) et de prise illégale d'intérêts par un élu public (5 M€). 44 confiscations ont été prononcées.

Le montant moyen des amendes prononcées pour les personnes morales est de 16,82 M€ (242 000€ en 2018). Ce montant très élevé est dû à une condamnation particulière en répression de faits de recel de bien provenant de prise illégale d'intérêts d'un élu public, d'un montant de 100 M€.

L'intégralité des statistiques 2019 publiées par la Direction des affaires criminelles et des grâces du Ministère de la Justice, est disponible sur le site internet de l'AFA.

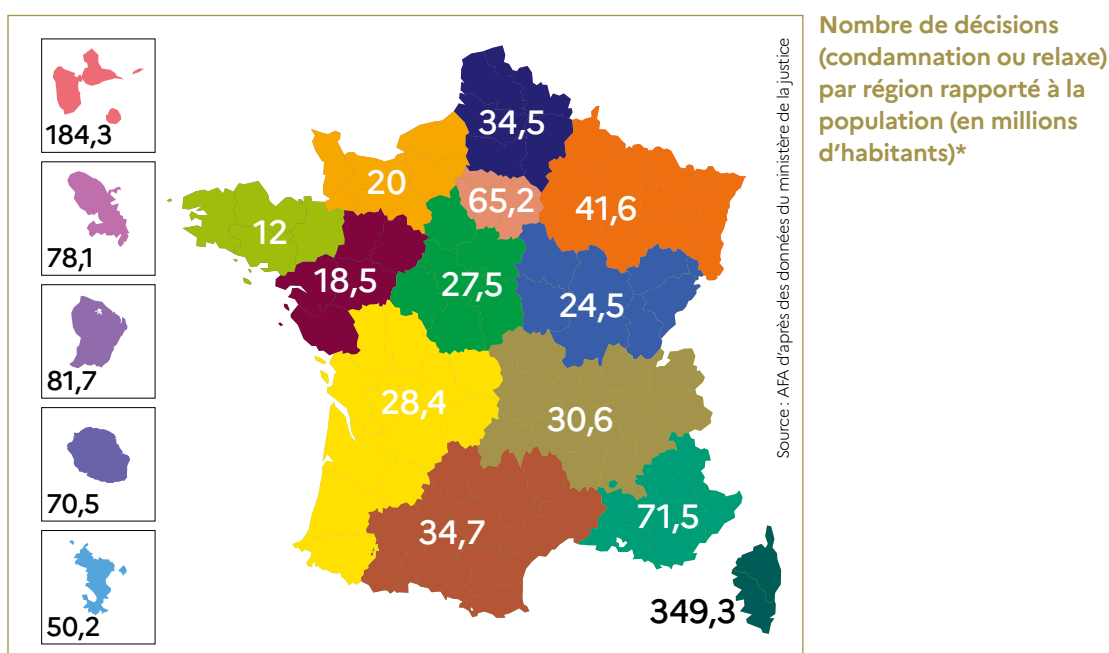
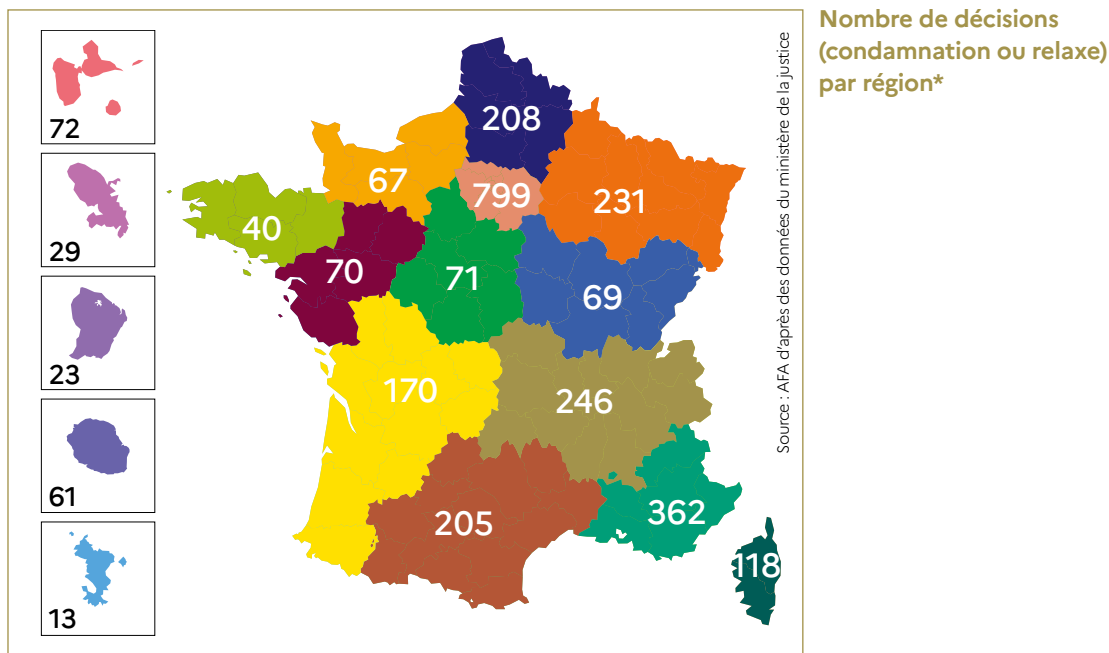
### MANQUEMENTS À LA PROBITÉ 2019 : RÉPARTITION DES CONDAMNATIONS PAR TYPE D'INFRACTIONS\*

\* chiffres 2019 sur un total de 274 condamnations  
Source ministère de la Justice Direction des affaires criminelles et des grâces.



# Les cartes de la corruption

## Décisions prononcées par les juridictions pénales sur la période 2014-2019



\* La vingtaine de décisions de condamnations rendues sur saisine du Parquet national financier (PNF) a été retirée du total des décisions rendues dans les tribunaux d'Ile-de-France et rajoutée au total national afin de tenir compte de la compétence nationale de cette juridiction.



## 2. ACTIVITÉS DE CONTRÔLE



## Chiffres clés

Les contrôles de l'AFA prévus aux 3° et 4° de l'article 3 et au III de l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 se répartissent en deux catégories :

- les « contrôles d'initiative », décidés par le directeur de l'AFA : sont concernés les administrations de l'État, les collectivités territoriales, leurs établissements publics et sociétés d'économie mixte, les associations et fondations reconnues d'utilité publique, ainsi que certaines sociétés et EPIC,
- les « contrôles d'exécution », qui visent à vérifier l'exécution des sanctions administratives ou des mesures judiciaires imposant la mise en œuvre d'un programme de mise en conformité : ordonné à titre de peine complémentaire ou convenu dans le cadre d'une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP).



**En 2020, l'AFA a ouvert 30 nouveaux contrôles.**

Les contrôles d'initiative et d'exécution visent à s'assurer de l'existence, de la qualité et de l'efficacité des dispositifs anticorruption déployés par les entités contrôlées, c'est-à-dire des mesures et procédures destinées à prévenir et détecter les atteintes à la probité.

Sur le plan opérationnel, les contrôles d'initiative et d'exécution sont conduits selon les modalités suivantes :

- les contrôles d'initiative peuvent passer en revue l'intégralité du dispositif anticorruption des entités contrôlées (ils sont alors dits « globaux »), viser certaines composantes du dispositif anticorruption seulement (il s'agit alors de « contrôles thématiques ») ou porter sur la mise en œuvre des recommandations faites à l'issue d'un contrôle d'initiative précédent (« contrôles de suites »), le cas échéant après un avertissement émis par le directeur de l'AFA ;
- Les contrôles d'exécution sont réalisés suite à une décision de la commission des sanctions de l'AFA et visent à s'assurer du respect des

injonctions de mise en conformité prononcées (« contrôles d'injonction de mise en conformité ») ou diligentés suite à une décision judiciaire et visent alors à s'assurer de la mise en œuvre, des programmes de mise en conformité (« contrôles de programme de mise en conformité »). A la demande de l'autorité judiciaire, ces contrôles de programme de mise en conformité peuvent être précédés d'un examen préalable (« examens préalables à l'établissement d'une mesure judiciaire ») permettant d'en définir l'utilité et de circonscrire le périmètre de la mesure envisagée.

**En 2020, l'AFA a engagé 30 nouveaux contrôles, dont :**

- **1 contrôle de programme de mise en conformité en exécution de la CJIP signée entre Airbus SE et le parquet national financier,**
- **29 contrôles d'initiative.**

L'impact potentiel du contrôle sur la diffusion des bonnes pratiques au sein de la filière, secteur ou la catégorie auquel appartient l'entité contrôlée a guidé le choix de tous les contrôles d'initiative globaux et partiels engagés en 2020. Parmi ces entités contrôlées, toutes appartenaient à un secteur (pour les entreprises) ou une catégorie (pour les acteurs publics) particulièrement exposés et 17% d'entre elles avaient fait l'objet d'un signalement jugé crédible. 60% des entreprises concernées déployaient en outre leurs activités dans des pays particulièrement exposés.

Depuis la création de l'AFA en 2017, 125 contrôles et examens ont été engagés, dont :

- 84 contrôles et examens portant sur les acteurs économiques, 41 contrôles portant sur les acteurs publics,
- 11 contrôles et examens relatifs à des contrôles d'exécution et 114 contrôles d'initiative, dont 75 globaux, 23 thématiques et 16 de suites.

## LES CONTRÔLES PORTANT SUR DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

**19 contrôles d'initiative portant sur des acteurs économiques ont été engagés en 2020.**

Parmi eux :

- 4 contrôles globaux ;
- 11 contrôles thématiques, qui ont porté sur les principales entreprises de deux secteurs d'activité ;
- 4 contrôles de suites d'avertissement ont porté sur des entités contrôlées en 2018.

Ces contrôles ont concerné des entreprises réalisant un chiffre d'affaires situé entre 1,4 Md€ à 200 Md€ et disposant d'un effectif de 2 700 à 179 000 collaborateurs. Ces entreprises détenaient à la date de l'ouverture du contrôle entre 4 et 2 500 filiales, dont en moyenne 69 % à l'étranger.

*Aucun fait susceptible de constituer une entrave aux contrôles de l'AFA n'a été constaté.*

## LES CONTRÔLES PORTANT SUR DES ACTEURS PUBLICS

**10 contrôles d'initiative sur des acteurs publics ont été engagés en 2020, dont :**

- 8 contrôles globaux (2 agences de l'État, 2 universités, 4 collectivités du « bloc communal » : 3 métropoles, 1 commune de plus de 100 000 habitants),
- 2 contrôles de suites sur des acteurs publics contrôlés en 2018.

Ces 10 contrôles engagés en 2020 portent sur des acteurs publics dotés d'un budget situé entre 12 M€ et 9,5 Md€. Parmi eux, cinq ont un budget supérieur à 1 Md€, quatre ont un budget compris entre 100 M€ et 1 Md€, et un a un budget inférieur à 100 M€. Les effectifs de ces acteurs publics varient de 130 à plus de 50 000. Six d'entre eux ont leur siège en région.

Les activités de contrôle de l'AFA se sont inscrites en 2020 dans un contexte marqué par la pandémie de Covid-19. L'AFA a ainsi adapté ses modalités d'intervention pour tenir compte au mieux des contraintes des entités contrôlées.

*Aucun fait susceptible de constituer une entrave aux contrôles de l'AFA n'a été constaté.*

# Gestion des signalements reçus et émis par l'AFA

**C**hargée par la loi d'aider les autorités compétentes et les personnes qui y sont confrontées à prévenir et détecter les atteintes à la probité, l'AFA reçoit et traite des courriers de particuliers, adressés le plus souvent par voie électronique à l'adresse [afa@afa.gouv.fr](mailto:afa@afa.gouv.fr). Ces courriers, parfois anonymes, signalent des situations pouvant impliquer des personnes physiques comme des personnes morales de droit privé ou de droit public. Ces signalements peuvent justifier une réponse spécifique du directeur de l'AFA ou être transmis pour information ou compétence à un autre service ou à une autre autorité administrative ou judiciaire, le cas échéant, sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénale. Dans de rares cas, compte tenu de la nature des faits généralement révélés, ces signalements peuvent déterminer l'engagement d'un contrôle d'initiative ; un signalement a contribué en 2020 à la décision du directeur de l'AFA de contrôler un acteur public sur le fondement du 3<sup>o</sup> de l'article 3 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016.



En 2020, près de 300 signalements ont été traités.

## La gestion des signalements reçus par l'AFA

En 2020, 298 signalements ont été adressés à l'AFA.

Sur l'ensemble de ces signalements, neuf ont été adressés à des autorités ou services administratifs compétents, dont 5 aux parquets compétents :

- 4 signalements évoquant des procédures pénales en cours ont été communiqués pour information ou jonction aux autorités de poursuite compétentes.
- 1 signalement reçu, jugé suffisamment sérieux pour être transmis au parquet compétent, a fait l'objet d'une transmission sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénale.

## Les signalements faits par l'AFA sur le fondement de l'article 40 du code pénal

Outre le signalement ci-dessus, deux autres signalements relatifs à des faits révélés à l'occasion de contrôles, ont été adressés aux par-

quets compétents sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénale.

Au total, ont été saisis, sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénale, le parquet national financier, les parquets de Bordeaux et de Basse-Terre. Ont été signalés des faits susceptibles de caractériser des atteintes à la probité comme les délits de corruption, favoritisme, prise illégale d'intérêts, concussion, complicité et recel de ces délits.

Conformément à la dépêche du 21 mars 2019 sur les modalités d'échange entre les parquets et l'AFA, les parquets informent l'AFA des suites qu'ils entendent donner à ces signalements. À ce jour, deux d'entre eux font l'objet d'enquêtes préliminaires menées par des services d'enquêtes spécialisés.

Ainsi, depuis 2017, le directeur de l'AFA a adressé 14 signalements aux autorités de poursuite sur le fondement de l'article 40 du code de procédure pénale : ont ainsi été saisis le parquet national financier, les parquets de Paris, Lille, Bordeaux, Marseille, Nanterre et Basse-Terre.

Ont été signalés des faits susceptibles de caractériser des atteintes à la probité comme les délits de corruption en France et à l'international, trafic d'influence, détournement de fonds publics, favoritisme, prise illégale d'intérêts, concussion, complicité et recel de ces délits, mais également de fraude fiscale, banqueroute par détournement d'actifs, abus de confiance aggravé, escroquerie, abus de biens sociaux, recel de faux en matière d'œuvres d'art et contrefaçon d'œuvres d'art.

Sur les 7 signalements réalisés sur les acteurs publics, 6 portaient sur des faits détectés dans le cadre d'un contrôle réalisé par l'AFA, notamment lors de l'examen des mesures et procédures relatives aux marchés publics et à la gestion des frais de représentation et de déplacement.

Plus de la moitié des signalements concernant les acteurs économiques (4 sur 7) sont d'origine externe et adressés à l'AFA en dehors de tout contrôle.

# Contrôle des acteurs économiques

**S**i l'AFA observe que les dispositifs anticorruption des entreprises présentent encore des marges de progrès trois ans après l'entrée en vigueur de la loi, elle constate aussi un respect croissant de l'obligation faite par l'article 17 de la loi de se doter de mesures et procédures spécifiques.

Bien qu'en progrès, l'engagement des instances dirigeantes reste imperceptible dans un certain nombre de cas, surtout en début de contrôle, et se limite trop souvent à la signature de la préface des codes de conduite. Ainsi, le suivi de la conception et du déploiement du dispositif paraît encore trop souvent insuffisant.

Certaines mesures du dispositif anticorruption comme la cartographie des risques, l'évaluation des tiers ou les contrôles comptables qui nécessitent encore davantage de rigueur, pâtissent encore trop souvent d'approximations méthodologiques. La dimension systémique du dispositif anticorruption, c'est-à-dire l'articulation nécessaire des différentes mesures entre elles, notamment des mesures comme la formation, l'évaluation des tiers ou les contrôles comptables avec la cartographie des risques de corruption, mérite d'être davantage perçue et considérée dans la mise en œuvre des dispositifs.

## LES CONTRÔLES D'INITIATIVE ET D'EXÉCUTION

Les contrôles d'initiative et d'exécution des acteurs économiques visent à s'assurer de l'existence, de la qualité et de l'efficacité des dispositifs anticorruption déployés c'est-à-dire des mesures et procédures destinées à prévenir et détecter la corruption et le trafic d'influence, définies à l'article 17 de la loi pour les contrôles d'initiative et à l'article 131-39-2 du code pénal pour les contrôles des programmes de mise en conformité.

Les dispositifs anticorruption reposent sur trois piliers indissociables :

- un engagement des instances dirigeantes, qui les amène à :
  - porter le dispositif anticorruption, par une communication personnelle, à assurer le suivi effectif du lancement, de la conception, de la validation et du déploiement du dispositif, et à participer à la mise en œuvre opérationnelle de certaines mesures et procédures,
  - déployer les moyens adéquats, en faveur, notamment, de la fonction conformité/déontologie et des dispositifs de contrôle et d'audit interne;
  - le cas échéant, prendre les sanctions adaptées;
- la pleine connaissance par l'entité de ses propres risques de corruption et de trafic d'influence, à travers l'élaboration d'une cartographie des risques établie sur le fondement d'une méthodologie garantissant que les risques identifiés, sur le fondement d'une analyse fine des processus de l'entité, ont été évalués à leur juste niveau et correctement hiérarchisés ;
- le déploiement d'un système de gestion des risques, permettant de prévenir, détecter et sanctionner la corruption et le trafic d'influence à travers des mesures et des procédures adéquates déployées de manière efficace.



**Les manquements pour inexistence pure et simple de mesure ou procédure obligatoire tendent à disparaître.**

Si des manquements sont toujours constatés pour non-conformité ou défaut de déploiement effectif des mesures et procédures prévues, les manquements pour inexistance pure et simple d'une mesure ou d'une procédure prévue à l'article 17 de la loi tendent à disparaître. En effet :

- aucun contrôle clôturé depuis le deuxième trimestre 2018 n'a donné lieu à un constat de manquement pour inexistance d'un dispositif d'alerte interne,
- aucun contrôle clôturé depuis le deuxième trimestre 2018 n'a donné lieu à un constat de manquement pour l'inexistence d'un régime disciplinaire,
- aucun contrôle clôturé depuis janvier 2019 n'a donné lieu à un constat de manquement pour l'inexistence d'une cartographie des risques de corruption ou d'un code de conduite,
- aucun contrôle clôturé depuis le troisième trimestre 2019 n'a donné lieu à un constat de manquement pour l'inexistence d'un dispositif de formation destiné aux cadres et personnels les plus exposés ;
- aucun contrôle clôturé depuis le deuxième trimestre 2020 n'a donné lieu à un constat de manquement pour l'inexistence d'un dispositif d'évaluation des tiers ;

Les contrôles clôturés depuis janvier 2019 ont toutefois montré que les mesures les moins bien déployées étaient les contrôles comptables (38 % des contrôles clôturés depuis janvier 2019 ont fait l'objet d'un constat de manquement pour inexistance de la mesure) et la huitième et dernière mesure du dispositif concernant le contrôle et l'évaluation interne du dispositif anticorruption. Il apparaît en effet que le tiers des entités contrôlées durant cette période n'avait pas mis en œuvre, ni même défini de telles mesures (33 % des contrôles clôturés depuis janvier 2019 ont fait l'objet d'un constat de manquement pour inexistance de cette mesure).

Au sein d'un même secteur d'activité, la maturité des entreprises dans le domaine de la conformité anticorruption peut être très inégale, comme en témoignent douze contrôles engagés fin 2019 et mis en œuvre en 2020 dans un secteur d'activité spécifique.

Quatre entités présentaient un dispositif anti-corruption quasi inexistant à la date du contrôle (soit 33 % des entités) et deux présentaient un dispositif anticorruption en cours de déploiement (soit 17 % des entités). Ces entités étaient généralement les plus petites du panel contrôlé, et disposaient de moyens affectés à la conformité plus limités.

Les 4 plus grosses entreprises du secteur ont pu présenter un dispositif existant, mais dont la qualité variait selon le niveau d'engagement de l'instance dirigeante.

Par ailleurs, l'AFA constate que les entreprises ayant fait l'objet d'un avertissement à l'issue d'un contrôle ont une nette propension à respecter les recommandations qui leur ont été faites.

Les premiers contrôles d'avertissement réalisés ont en effet permis de constater cette tendance, les manquements reprochés à l'issue du contrôle initial étaient en grande partie levés à l'issue du contrôle d'avertissement : il est constaté que les recommandations émises à l'issue d'un contrôle initial sont mises en œuvre pour 43 % d'entre elles, ou en cours de mise en œuvre pour 44 % d'entre elles. Seules 13 % de ces recommandations, qui concernent d'ailleurs une seule et même entreprise sur les 7 ayant fait l'objet d'un contrôle d'avertissement depuis la création de l'AFA, n'ont pas été mises en œuvre.

# Contrôle des acteurs publics

## Une faible maturité des acteurs publics dans la maîtrise des risques d'atteintes à la probité

Les contrôles des acteurs publics, qu'il s'agisse des administrations de l'État ou des collectivités territoriales, montrent encore d'importantes marges de progrès en ce qui concerne la prévention et la détection des atteintes à la probité.

D'une manière générale, ces mesures, lorsqu'elles existent, sont éparpillées et incomplètes et s'appuient rarement sur un réel engagement des instances dirigeantes et sur une évaluation préalable et rigoureuse des risques :

- les obligations légales en matière de déontologie (désignation d'un référent déontologue, dispositif de recueil des signalements, obligations déclaratives, cumuls d'activités, obligation de déport, contrôles déontologiques des mobilités public/privé, etc.) sont encore inégalement respectées ;
- la culture de la maîtrise des risques est peu développée :
  - très peu d'acteurs publics disposent d'un code de conduite précis et complet, encadrant notamment les conditions d'acceptation des cadeaux et invitations ;
  - il existe rarement une cartographie des risques sauf lorsqu'elle est imposée (pour bénéficiaire des fonds européens) et des procédures de contrôle interne budgétaire et comptable ;
  - le contrôle interne budgétaire et comptable, et plus généralement le contrôle interne ou l'audit sont insuffisamment développés ;
  - lorsqu'il existe une action de lutte contre la fraude, elle ne prend pas toujours en compte le risque de fraude avec complicité interne ;
  - la prévention des conflits d'intérêts est peu développée : les obligations légales en matière de déontologie sont très rarement confortées par des règles et des procédures internes destinées à en favoriser le respect.

## Une mise en œuvre partielle des recommandations de l'AFA adressées aux acteurs publics

Les six premiers contrôles de suite destinés à apprécier la mise en œuvre par les acteurs publics, les associations et les fondations reconnues d'utilité publique des recommandations adressées par l'AFA à l'issue des contrôles initiaux révèlent une mise en œuvre partielle : si 39 % d'entre elles étaient mises en œuvre, 37 % étaient en cours de mise en œuvre, 10 % partiellement mises en œuvre et 14 % non mises en œuvre.

On observe ainsi que les progrès réalisés par les acteurs publics dans la mise en œuvre des dispositifs anticorruption sont moins importants que ceux constatés chez les acteurs économiques, et on ne peut exclure que cette tendance soit notamment liée à l'existence, pour les seuls sociétés et EPIC soumis à l'article 17 de la loi du 9 décembre 2016 d'un référentiel défini par le texte et de sanctions administratives encourues en cas de non-conformité.



## Focus

### JOP Paris 2024 : l'AFA et la prévention des risques

Aux côtés de la Cour des comptes et du Contrôle général économique et financier, l'AFA s'est vue confier par la loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, un rôle spécifique dans la supervision des dispositifs de maîtrise des risques d'atteintes à la probité établis au sein des personnes morales qui participent à la préparation, à l'organisation, au déroulement et à la gestion des Jeux (Article 30).

Les grands événements sportifs présentent en effet un risque de corruption, même lorsqu'ils sont organisés dans des pays ayant mis en place un dispositif préventif solide. Ces risques peuvent engendrer des poursuites pénales ou ternir l'image des Jeux, comme en attestent les mises en cause successives des présidents des comités olympiques brésilien puis japonais pour corruption, les nombreuses affaires qui ont émaillé l'organisation des JO depuis ceux de Salt Lake City, ainsi que les soupçons de conflits d'intérêts qui ont affecté les JO de Londres.



**Au 31 décembre 2020, 17 contrôles ont été ouverts dans le cadre des JOP 2024.**

L'Agence française anticorruption exerce ses responsabilités notamment par les contrôles des personnes morales concernées par les JO.

L'AFA s'est ainsi dotée d'un plan de contrôle spécifique destiné à s'assurer du déploiement de dispositifs anticorruption pertinents et efficaces au sein des entités et entreprises concernées. Ces dernières présentent des profils de risques différents selon leur rôle et positionnement dans la chaîne de décision, de financement et d'exécution des opérations ; sont concernées également, les maîtres d'ouvrage, les financeurs des opérations ou encore les attributaires des marchés.

Deux types de contrôles sont menés dans ce cadre :

- des contrôles d'initiative dits *in itinere*, destinés non seulement à auditer les dispositifs anticorruption, mais également à accompagner certains acteurs dans la conception, la validation et le déploiement des mesures et procédures qui demeuraient à mettre en œuvre, selon des modalités inspirées des programmes de mise en conformité figurant dans les conventions judiciaires d'intérêt public. Pour mieux accompagner ces acteurs, un plan d'actions leur est demandé à l'issue de l'audit initial (dont l'AFA s'assure de la pertinence et de la mise en œuvre effective et efficace).
- des contrôles d'initiative destinés à évaluer l'existence, la qualité et le déploiement effectif et efficace des mesures et procédures de prévention et de détection des atteintes à la probité sur les personnes morales de droit public et sur les entreprises.

Ont ainsi, au 31 décembre 2020, déjà été engagés deux contrôles *in itinere*, trois contrôles de collectivités territoriales qui assurent le rôle de maîtres d'ouvrage sur des opérations liées aux Jeux, 12 contrôles portant sur les principales entreprises du secteur du bâtiment et des travaux publics appelées pour la plupart d'entre-elles, directement ou indirectement, à participer aux opérations (attributaires des marchés, partenaires, chefs ou membres de groupement, ou sous-traitants).

Les contrôles menés ont permis d'identifier certaines faiblesses, qui sont pour la plupart à l'image de celles couramment rencontrées par l'AFA. La connaissance des risques d'atteintes à la probité auxquels ces acteurs sont confrontés paraît en effet insuffisante et les dispositifs de maîtrise des risques demeurent encore incomplets ou non totalement déployés.

Durant les trois prochaines années, l'AFA continuera à contrôler les dispositifs anticorruption des acteurs des JOP 2024, dont la conception, la validation, le déploiement et le contrôle pourront être guidés par les constats et recommandations qu'elle aura formulés.

# Contrôles de programmes de mise en conformité

## **L'année 2020 a été marquée par l'ouverture du contrôle du programme de mise en conformité prévu dans la convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) conclue entre Airbus SE et le parquet national financier.**

Le 29 janvier 2020, le parquet national financier et Airbus SE ont signé une CJIP, mettant ainsi fin à des poursuites initiées notamment pour des faits de corruption d'agent public étranger, d'abus de biens sociaux, d'abus de confiance, d'escroquerie, de blanchiment de ces délits et de faux et usage de faux. Le 31 janvier 2020, l'entreprise a conclu des Deferred prosecution agreements avec l'US Department of Justice et le Serious Fraud Office britannique.

Ce règlement concerté entre Airbus SE et trois juridictions nationales a permis la désignation de l'AFA comme unique moniteur de l'évaluation de la mise en conformité du groupe au regard des règles anticorruption.

En amont de ce règlement transactionnel et dès la phase de négociation, l'AFA avait été interrogée par le parquet national financier sur le contenu d'un éventuel programme de mise en conformité.

## **Les CJIP ont démontré leur efficacité dans la mise en conformité des entreprises signataires.**

Les quatre premiers contrôles de programmes de mise en conformité engagés en 2018 et achevés en 2020 démontrent la forte capacité des CJIP à inscrire les personnes morales signataires dans une réelle démarche de conformité.

Les entités soumises à un programme de mise en conformité ont, en effet, mis en œuvre, au terme de la CJIP, la quasi-totalité des actions définies dans le plan d'action validé par l'AFA, respectant ainsi le calendrier arrêté lors de la fixation du programme.

Par ailleurs, les entités ont toutes démontré, tout au long du programme de mise en conformité, une coopération satisfaisante. À l'issue du programme de mise en conformité, les entités disposaient toutes d'une première version de cartographie des risques de corruption mise à jour et validée, de procédures et autres guides mis à jour sur le fondement de celle-ci, d'un code de conduite, d'un dispositif de formation à destination des cadres et des personnels les plus exposés aux risques de corruption et de trafic d'influence, d'au moins une première version du dispositif d'évaluation des tiers, d'un dispositif d'alerte interne opérationnel et, a minima, de projets de procédures de contrôles comptables, internes et externes, destinées à s'assurer que les comptes ne sont pas utilisés pour masquer des faits de corruption ou de trafic d'influence.

Ainsi, seules des recommandations mineures ont été formulées lors des audits finaux, destinées pour la plupart à parfaire des dispositifs anticorruption déjà correctement conçus.

En 2020, sur le fondement des trois rapports finaux qui leur ont été adressés, les parquets signataires ont pu rendre 3 avis d'extinction de l'action publique.





# 3. ACTIVITÉS DE CONSEIL

# Recommandations : actualisation de 2020

**E**n application du 2° de l'article 3° de la loi Sapin 2, l'AFA « *Elabore des recommandations destinées à aider les personnes morales de droit public et de droit privé à prévenir et à détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêt, de détournement de fonds publics et de favoritisme.*

*Ces recommandations sont adaptées à la taille des entités concernées et à la nature des risques identifiés. Elles sont régulièrement mises à jour pour prendre en compte l'évolution des pratiques et font l'objet d'un avis publié au Journal officiel ».*

Les recommandations ne créent pas d'obligation juridique, mais l'AFA s'y réfère pour ses missions de conseil et de contrôle. Par ailleurs, les recommandations sont une des composantes du référentiel anticorruption national avec la loi Sapin 2, ses décrets d'application et les guides publiés sur le site de l'AFA. L'AFA a publié ses premières recommandations au Journal officiel du 22 décembre 2017.



Les nouvelles recommandations s'adressent à l'ensemble des personnes de droit public et de droit privé.

Après trois ans d'activité et tirant les enseignements de ses missions de conseil et de contrôle, l'AFA s'est engagée dans une démarche d'actualisation de ses premières recommandations. Cette démarche a fait l'objet d'une consultation nationale qui s'est déroulée du 16 octobre au 16 novembre 2020.

Plus d'une quarantaine de contributeurs ont participé à cette consultation qui a permis d'amender et d'enrichir le texte initial. Les nouvelles recommandations ont été publiées le 12 janvier 2021 au Journal officiel de la République puis diffusées sur le site internet de l'AFA : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/Recommandations%20AFA.pdf>

## Rappel et bilan des recommandations de 2017

Les recommandations de 2017 s'attachaient à expliciter les huit mesures et procédures définies à l'article 17 de la loi Sapin 2 : un code de conduite (intégrant la mesure relative au régime disciplinaire), une cartographie des risques, un dispositif d'alerte interne, une pro-

cédures d'évaluation des tiers, des procédures de contrôle comptable, un dispositif de formation au risque de corruption, un dispositif de contrôle et d'évaluation interne. Ces mesures explicitement prévues par la loi étaient complétées par la vérification de l'engagement de l'instance dirigeante dans la mise en œuvre du dispositif anticorruption.

Ces recommandations de 2017 ne consacraient que quelques « précisions à l'attention des acteurs publics » qui étaient invités à adopter un dispositif anticorruption s'inspirant des mesures introduites par l'article 17 de la loi pour les acteurs économiques, à l'exception naturellement de celles relatives à l'évaluation des tiers et au contrôle comptable, compte-tenu des règles spécifiques s'imposant à eux, tant en matière de comptabilité et de gestion qu'en matière de commande publique.

L'ordre de présentation du dispositif anticorruption reprenait celui de la loi, ce qui soulevait des interrogations très opérationnelles dès lors, par exemple, que la cartographie n'était énoncée qu'en quatrième rang alors qu'elle constitue la pierre angulaire de l'entier dispositif anticorruption.

## Les évolutions apportées par les nouvelles recommandations

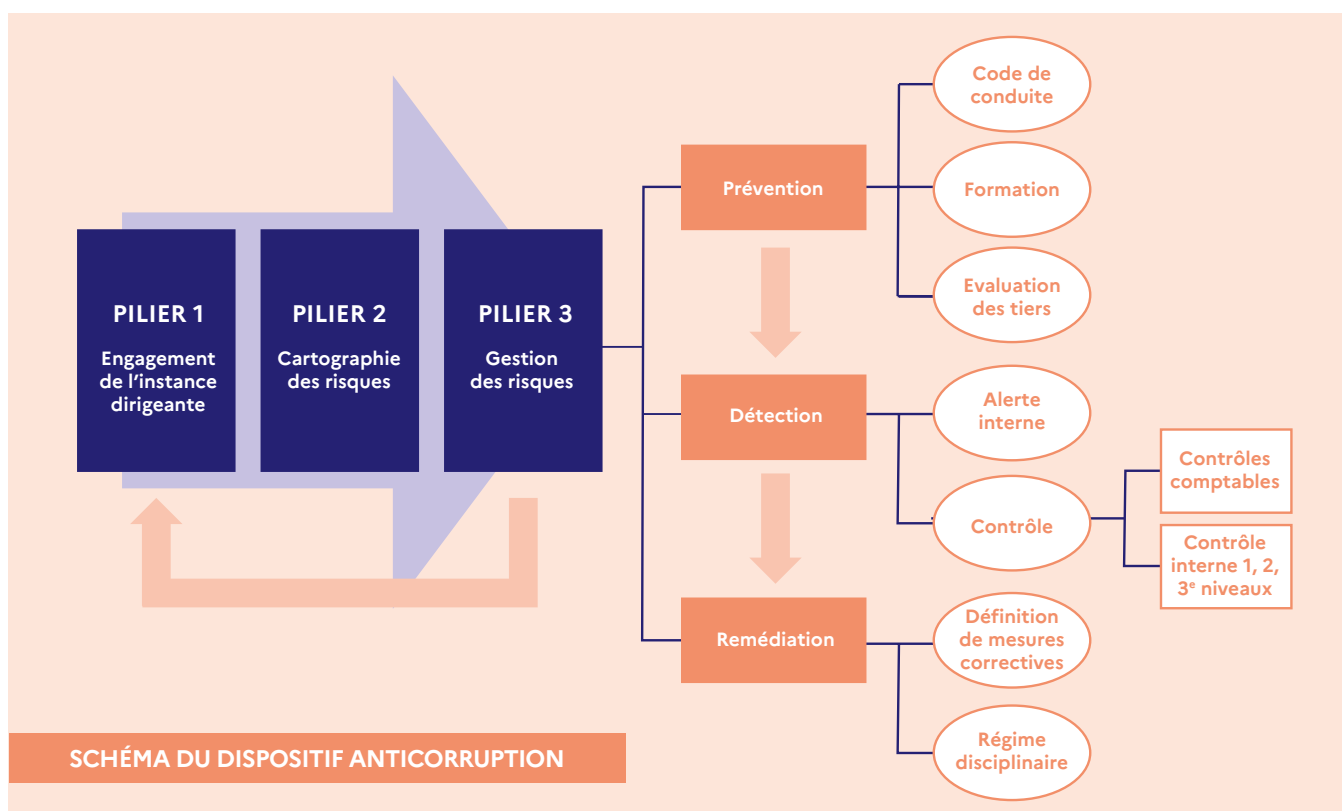
Comme les précédentes, ces nouvelles recommandations ont pour vocation première d'aider les organisations assujetties à l'obligation de déployer un dispositif anticorruption à se conformer à la loi, mais elles poursuivent au-delà un double objectif : elles se veulent universelles en s'appliquant à tous, elles sont structurées de manière à en faciliter la compréhension et la lisibilité et permettre à chacun de déployer un dispositif anticorruption de manière proportionnée et adaptée à son profil de risque, c'est-à-dire pour tenir compte des spécificités. Ainsi, elles précisent par exemple que les tiers qui appartiennent à des groupes pas ou peu exposés peuvent ne pas faire l'objet de diligences particulières.

Les nouvelles recommandations, qui s'adressent à l'ensemble des personnes de droit public et de droit privé, sont structurées en trois parties :

- La première consiste en des dispositions générales relatives au dispositif anticorruption applicables à tous les acteurs. Ces dispositions s'articulent autour de trois piliers : l'engagement de l'instance dirigeante, la connaissance des risques d'atteinte à la probité auxquels l'entité est exposée (cartographie de ses risques) et la gestion de ces risques au moyen de mesures de prévention, de détection et de remédiation. La place du contrôle interne dans la détection des atteintes à la probité, au-delà des seuls contrôles comptables, y est désormais consacrée. Le schéma ci-dessous illustre ce dispositif anticorruption.
- La deuxième partie concerne les entreprises assujetties à l'article 17 de la loi. Elle introduit des précisions pour chacune des mesures et procédures constituant le dispositif anticorruption. Des éléments de définition de l'instance dirigeante sont désormais apportés ainsi que des précisions sur le rôle des organes de contrôle et de surveillance. Élément central du dispositif anticorruption, la cartographie des risques et ses enjeux y sont détaillés. Des compléments méthodologiques concernent l'évaluation de l'intégrité des tiers et la profondeur des évaluations à mener selon le niveau de risque qu'ils présentent. Sur le volet détection, ces recommandations encouragent les entreprises assujetties à se doter d'un dispositif de

recueil unique des alertes et précisent le rôle du contrôle interne et des contrôles comptables. Enfin, le régime disciplinaire est abordé en rappelant le principe de gradation des sanctions.

- La troisième partie est consacrée aux acteurs publics assujettis à l'article 3 de la loi. Ses orientations tiennent compte de la grande hétérogénéité des personnes morales de droit public, ainsi que du degré de maturité actuel des dispositifs anticorruption déployés au sein de ces acteurs. Après avoir défini et présenté la responsabilité de l'instance dirigeante, les recommandations détaillent la méthode conseillée pour réaliser une cartographie des risques en matière d'atteintes à la probité. Sur le volet prévention, elles listent les attentes relatives à un code de conduite anticorruption et rappellent le rôle d'un dispositif de formation et de sensibilisation à l'anticorruption. L'évaluation de l'intégrité des tiers est explicitée ainsi que son articulation avec les règles de la commande publique. Les volets consacrés à la détection et à la remédiation soulignent la nécessité d'orienter les dispositifs existants en direction de la lutte contre les atteintes à la probité. Enfin, une annexe livre des exemples de situations à risque concernant la plupart des acteurs publics : le versement de subventions, la gestion des ressources humaines et le processus des achats.



## Guides élaborés et publiés en 2020

L'AFA s'attache à répondre aux besoins d'accompagnement des acteurs publics et économiques, en publiant dans les domaines qui les intéressent, des guides pratiques avec une présentation se voulant la plus pédagogique et pragmatique possible, notamment par l'insertion de cas pratiques, d'illustrations, de graphiques, de schémas, etc., trois guides ont été publiés en 2020.

### Guide sur la maîtrise du risque de corruption dans le cycle de l'achat public

La Direction des achats de l'État et l'AFA ont publié, en juin 2020, un guide déclinant les recommandations de l'AFA au processus de commande publique (voir détails page ci-contre).

### Guide pratique sur les vérifications anticorruption dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions

En janvier 2020, l'AFA a publié un guide pratique sur les vérifications anticorruption dans le cadre des opérations de fusions-acquisitions.

Ce guide vise à sensibiliser les entreprises sur ces opérations qui comportent des risques de corruption, dont la réalisation peut avoir des impacts financiers, juridiques et opérationnels significatifs.

Le guide souligne ainsi les enjeux liés aux vérifications anticorruption dans les opérations de fusions-acquisitions, notamment en termes de transfert de responsabilité de la société achetée ou fusionnée vers la société acquéreur ou absorbante ainsi que sur l'ensemble des phases de l'opération de fusion-acquisition. Enfin, il traite des modalités d'intégration de la cible dans le dispositif anticorruption de la société acquéreuse ou absorbante.

Ce guide a été actualisé en février 2021 pour prendre en compte l'arrêt de la Cour de Cassation du 25 novembre 2020 relatif à la responsabilité pénale d'une société absorbante pour des faits commis par la société absorbée dans les opérations de fusion-acquisition.

### Guide pratique sur la politique cadeaux et invitations dans les entreprises, les EPIC, les associations et fondations

En septembre 2020, l'AFA a publié un guide relatif à la politique cadeaux et invitations dans les entreprises, les EPIC, les associations et fondations.

Ce guide rappelle aux acteurs économiques que si les cadeaux et invitations sont des actes ordinaires de la vie des affaires, ils peuvent, dans certaines circonstances, exposer les entreprises à un risque pénal.

Aussi peuvent-ils s'analyser en faits de corruption ou de trafic d'influence lorsqu'ils ont pour finalité de déterminer l'accomplissement ou le non-accomplissement d'un acte par une personne, en méconnaissance de ses obligations légales, contractuelles ou professionnelles.

Le guide de l'AFA s'attache donc à donner des clés aux entreprises pour élaborer et mettre en œuvre une politique encadrant les cadeaux et invitations autour de l'analyse de la finalité du cadeau ou de l'invitation, de sa valeur et de sa fréquence.



Les guides à destination des acteurs économiques font l'objet d'une consultation publique préalable.



<https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr>





## Focus

# Un guide pour maîtriser le risque de corruption dans le cycle de l'achat public

### Un domaine à forts enjeux

En 2018, les marchés publics représentaient en France un montant annuel de 101 milliards d'euros pour un peu plus de 150 000 marchés. Il s'agit donc d'un domaine d'activité économique fondamental et, comme le souligne l'OCDE<sup>1</sup>, particulièrement exposé aux malversations, à la fraude et à la corruption. C'est notamment le cas quand l'achat public est détourné de sa vocation de satisfaction de l'intérêt général, au profit du seul intérêt personnel d'un individu ou d'un groupe d'individus.

La réglementation applicable à la commande publique concourt à la probité et les manquements à ces règles sont donc susceptibles de constituer a minima l'infraction de favoritisme. L'ensemble des acteurs du cycle des achats publics peut être concerné : acteurs internes, agissant pour le compte de l'entité acheteuse (prescripteur, acheteur, décideur et approvisionneur) et acteurs externes (opérateurs économiques).

### Le besoin d'un guide thématique pour aider à prévenir les risques

Dans ces conditions et sans préjudice de la nécessité d'inclure l'ensemble des activités et procédures d'une entité dans la démarche anticorruption, un focus thématique paraissait nécessaire. Lutter contre la corruption dans les marchés publics permet de prévenir quatre séries de risques associés à la commission d'infractions : risques pénaux, risques opérationnels, économiques et financiers, risques d'atteinte au renom des services publics, risques pour la gestion des ressources humaines (turnover, sanctions disciplinaires, dégradation du climat social).

### Un travail transversal aux trois fonctions publiques

La Direction des achats de l'État (DAE) et l'AFA ont élaboré un guide déclinant les recommandations de l'AFA au processus de commande publique. Ce guide, publié en juin 2020 et consultable sur le site internet de l'AFA, est le fruit d'un travail collectif

auquel ont concouru des acheteurs de l'État, du secteur public local et des hôpitaux, ainsi que des déontologues. Composé de cinq chapitres, d'une boîte à outils et de quatre annexes techniques, il a pour ambition d'accompagner les acteurs publics dans l'élaboration, la mise en œuvre et le déploiement d'un dispositif de prévention de la corruption.

### Un outil essentiel à la professionnalisation et à la performance de l'achat public

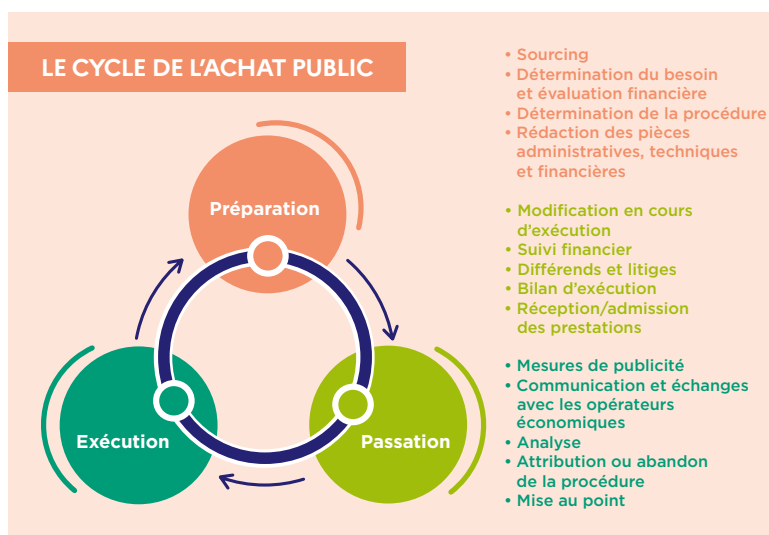
Tout en rappelant les réflexes à adopter face aux situations à risques, le guide invite également l'ensemble des acteurs de l'achat public à se mobiliser pour décliner un référentiel anticorruption adapté à leur structure et ainsi créer les conditions favorables à des relations équilibrées avec leurs partenaires économiques. Il n'est donc pas un guide de l'interdit en matière d'achat public mais un outil essentiel à la professionnalisation et à la performance de l'achat public.

Le cycle de l'achat public y est abordé de la préparation à l'exécution.

Au-delà même du seul domaine de l'achat public, ce guide est susceptible d'apporter des éclairages utiles à la réalisation d'un plan de prévention des atteintes à la probité.



<https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr>



<sup>1</sup> OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

# Actions de sensibilisation et de formation

## Des actions de sensibilisation à l'attention des acteurs publics

L'AFA intervient auprès des acteurs publics afin de favoriser une appréhension globale des risques d'atteinte à la probité, en visant l'ensemble de leurs processus de décision. La commande publique, l'attribution de subventions, les processus de gestion des ressources humaines ou encore les décisions administratives individuelles entrent donc pleinement dans le champ de la lutte anticorruption.

En 2020, l'action de sensibilisation s'est appuyée, comme l'année précédente, sur des outils pédagogiques en ligne, tel le quizz sur les atteintes à la probité, qui a permis à plus de 6000 participants de tester leurs connaissances.

La sensibilisation passe également par des interventions ciblées auprès des acteurs publics, partenaires de l'AFA, tant dans la sphère de l'État que dans celle du secteur public local. Des interventions plus ciblées dans le domaine du sport ou du logement social ont complété cette action. Au total, 18 interventions de ce type ont été conduites en 2020.

## Des actions de sensibilisation à l'intention des acteurs économiques

Les actions de sensibilisation à destination des acteurs économiques consistent à favoriser leur appropriation des enjeux de la lutte contre la corruption et du référentiel anticorruption français.

Elles sont adaptées aux besoins du public concerné et peuvent aller d'une présentation générale des enjeux de l'anticorruption, de la loi et du dispositif jusqu'à des ateliers techniques organisés pour des professionnels et centrés sur un thème particulier (par exemple, le dispositif d'alerte interne, les cadeaux et invitations en entreprise, etc.).

Cette sensibilisation des acteurs économiques s'effectue au travers d'ateliers organisés conjointement avec les fédérations et associations professionnelles et d'interventions à des événements organisés par le secteur privé (conférence, séminaire, etc.). 19 actions de sensibilisation ont eu lieu en 2020.



Une soixantaine d'actions de formation et de sensibilisation a été conduite en 2020.



## Former en s'adaptant au contexte sanitaire

Dans un contexte rendu difficile par les conséquences de la crise sanitaire, l'AFA s'est attachée à poursuivre son effort de formation à la prévention des atteintes à la probité.

Une vingtaine d'actions de formation, initiale ou continue, ont ainsi été conduites, majoritairement en ligne, au sein d'écoles ou organismes de formation d'agents publics, d'universités, d'écoles spécialisées, notamment :

- l'École nationale de la magistrature avec l'organisation d'une session de formation de cinq jours intitulée « La corruption nationale et internationale : prévention, détection, répression », à destination de magistrats et fonctionnaires étrangers ;
- l'École française du barreau et le Cercle Montesquieu avec l'organisation d'une formation « prévention de la corruption ».

Enfin, tirant pleinement parti des nouvelles technologies, l'AFA a reconduit, avec une forte audience (plus de 22 000 participants depuis sa création en 2018) son séminaire en ligne (MOOC-Massive Open Online Course) gratuit consacré à la prévention de la corruption dans la gestion publique locale.



## Focus

# L'AFA et l'IGPDE : sensibiliser et former les agents de l'État à l'anticorruption



**S**ervice à compétence nationale rattaché au ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, l'IGPDE est un acteur majeur de la formation permanente des agents relevant de ces ministères, qu'ils soient affectés en administration centrale, dans les réseaux ou dans les opérateurs, mais son offre est également accessible aux agents des autres ministères dans les domaines cœur de cible des missions de Bercy. La collaboration de qualité entre l'AFA et l'IGPDE pour sensibiliser et former les agents de l'État à l'anticorruption est très constructive.

### Trois actions communes ont été conduites en 2020 :

1. L'IGPDE a inscrit à son catalogue de formation 2020 une session d'une journée animée par l'AFA, intitulée « Introduction à l'anticorruption ». Après une matinée permettant aux stagiaires de s'initier aux atteintes à la probité, aux risques liés à la gestion publique et au contenu attendu d'un plan anticorruption et d'assister à une présentation de l'AFA, la session les amène l'après-midi à s'exercer à la cartographie des risques de corruption et à la conception d'un code de conduite. Cette session s'est déroulée le 2 octobre 2020 en présentiel. Cette formation est proposée à nouveau dans le catalogue 2021 (15 octobre).
2. L'AFA a réalisé plusieurs webinaires en 2020. Ce format, devenu incontournable dans le contexte sanitaire actuel, a connu un développement important également à l'IGPDE. C'est ainsi que l'AFA et la Direction des achats de l'État (DAE) ont été invitées par l'IGPDE à enregistrer en novembre 2020 un

webinaire présentant le guide AFA-DAE de l'achat public « Maîtriser le risque de corruption dans le cycle de l'achat public » qui a été publié en juin 2020. D'une durée d'une heure, ce webinaire sera visible sur le site internet de l'IGPDE.

3. Enfin, la fin de l'année 2020 a vu le démarrage d'une collaboration autour de la création d'un outil pédagogique destiné à l'ensemble des agents de l'État pour les initier de façon immersive et ludique à l'anticorruption. L'AFA prépare, en effet, un jeu sérieux (« serious game ») dans lequel le joueur endossera le rôle d'un chef de projet confronté à de multiples situations à risque en matière d'atteintes à la probité. Il devra choisir entre plusieurs solutions qui lui permettront de découvrir quels comportements sont recommandés et quels outils peuvent l'aider à faire le bon choix. L'expérience de l'IGPDE en matière de pédagogie innovante et de conduite de projets de formation complexes est très précieuse à l'AFA dans la réalisation de ce projet. Il est prévu que ce jeu soit disponible, notamment sur la plate-forme de e-formation de l'IGPDE, fin 2021.



# Témoignages



**Fabrice PERRIER,**  
Responsable affaires juridiques,  
à la Fédération Française de l'Assurance



Dans le cadre de son groupe de travail anticorruption, la Fédération Française de l'Assurance et ses membres ont sollicité l'AFA pour l'organisation d'un atelier, dédié à l'évaluation des tiers dans le secteur de l'assurance. Ce secteur se caractérise à la fois par une grande diversité de tiers et par une forte réglementation et régulation, qui imposent un haut niveau de connaissance des clients et de certains tiers, contribuant, avec la loi Sapin 2, à la prévention de la corruption.

Cet atelier, qui a eu lieu le 15 octobre 2020, a permis, à travers l'éclairage de l'AFA, d'apprécier comment intégrer efficacement les mesures spécifiques et nécessaires pour la prévention de la corruption au sein d'organisations qui ont déjà mis en place d'autres dispositifs de prévention. L'intégration de la lutte contre la corruption aux dispositifs de conformité existants, dès lors que le risque spécifique de corruption est clairement identifié et pris en compte, notamment au travers de la cartographie des risques, peut participer à une bonne gestion de l'entreprise et à l'efficacité des procédures qu'elle met en place.

Le volume des tiers, la diversité des relations que les entreprises d'assurance peuvent nouer avec ces derniers et le niveau d'information nécessaire constituent un défi majeur dans la bonne mise en œuvre des évaluations des risques de corruption que présentent les tiers.

**IRM** | institut du risk  
management

**Alexandra GLEMEE,**  
Directrice adjointe, à l'Institut  
du Risk Management



L'Institut des actuaires et l'Institut du Risk Management ont conçu en 2020 une formation certifiante de « Management des risques de non-conformité en assurance ». Ce programme de 12 jours de formation destiné aux professionnels de l'assurance vise à transmettre les fondamentaux de la conformité tant sur les plans réglementaire que stratégique permettant de mettre en œuvre les missions de la conformité sur les principaux domaines que doit englober la fonction conformité au sein d'un organisme d'assurance ou de réassurance.

Nous avons sollicité l'AFA pour animer une journée de formation consacrée à la lutte anticorruption. La participation de l'AFA à cette formation est très importante à nos yeux et nous sommes très sensibles à ce que l'AFA ait répondu présente à notre demande. Nous sommes convaincus que le programme de formation dédié à la gestion des risques de non-conformité répond aux besoins opérationnels des professionnels dans la mesure où celui présente une vision multidimensionnelle de la compliance.

L'intervention de l'Agence française anticorruption a permis à nos participants de connaître les obligations liées à la loi Sapin 2 dans un cadre international afin de leur permettre de mettre en place un dispositif de lutte anticorruption efficace dans leur entreprise. Les stagiaires ont d'ailleurs manifesté un très grand intérêt pour l'intervention de l'AFA en participant activement durant la formation.





# Soutien des entreprises dans leur appropriation du référentiel anticorruption

## Un dispositif anticorruption pour protéger les entreprises

Conformément à l'article 17 de la loi Sapin 2, les entreprises d'au moins 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros ont l'obligation de mettre en place un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence. Les entreprises n'atteignant pas ces seuils ont, même si elles n'y sont pas tenues, tout intérêt à se soumettre volontairement aux mêmes règles. Elles se protègent ainsi contre la commission d'infractions qui peuvent avoir de lourdes conséquences pénales pour leurs dirigeants, mais aussi financières ou d'atteinte à leur image ou leur réputation.

## La conformité anticorruption levier de compétitivité

L'assurance d'intégrité d'une entreprise constitue toujours un facteur de sécurisation pour ses partenaires commerciaux et ne peut que les rassurer s'ils envisagent de contracter avec elle. À cet égard la conformité anticorruption est donc un facteur de compétitivité et peut intéresser des entreprises qui, par leur taille, n'auraient aucune obligation de se conformer à l'article 17 de la loi.

Dans cette perspective, le plan national pluriannuel de lutte contre la corruption consacre l'une de ses mesures aux entreprises de toutes tailles pour les soutenir dans leur effort d'appropriation volontaire du référentiel français anticorruption. Au-delà de la prévention et de la détection des risques de corruption, et à l'échelle d'une entreprise, les mesures découlant de ces dispositifs peuvent également permettre des améliorations significatives des processus internes et donc des gains d'efficacité dans sa gouvernance et son organisation.

## L'accompagnement des entreprises

Le plan pluriannuel prévoit donc notamment « d'aider les entreprises, en lien avec les fédérations professionnelles, à prévenir les risques de corruption (par suite, de perte de valeur économique pour elles) au moyen de la diffusion du standard anticorruption français et de formations appropriées à leur taille et à leur ressources ainsi qu'aux enjeux sectoriels ».

L'action quotidienne de l'AFA en faveur de l'accompagnement des entreprises s'inscrit pleinement dans ce cadre. L'AFA s'est fixée comme objectif de renforcer l'accompagnement des PME-ETI. Ces entreprises sont de plus en plus présentes dans les ateliers conduits avec les fédérations professionnelles avec lesquelles l'AFA a initié une collaboration régulière. Ces ateliers sont l'occasion d'expliquer aux petites entreprises les enjeux de l'anticorruption et les différentes mesures qu'elles peuvent mettre en œuvre pour se prémunir des risques de corruption.



La mission d'appui de l'AFA se renforce au bénéfice des PME-ETI.



## Focus

### Action de sensibilisation des PME

L'AFA a identifié très tôt, grâce aux informations échangées avec les fédérations professionnelles, que les PME rencontraient des difficultés dans la gestion de leurs relations avec leurs grands donneurs d'ordre. Ces derniers, qui relèvent du périmètre de l'article 17 de la loi Sapin 2, demandent aux PME de fournir des preuves de leur intégrité, dans le cadre de leur obligation d'évaluation de l'intégrité de leurs tiers. Les PME et ETI semblent par ailleurs avoir une conscience très limitée des risques liés à la corruption et ont, en tout état de cause, de réelles difficultés à intégrer et déployer le référentiel anticorruption, compte tenu de leurs moyens.

L'AFA a, dans ses deux premières années d'existence, concentré ses actions à destination des grandes entreprises, notamment par l'intermédiaire des fédérations professionnelles. En 2020, elle a choisi de renforcer et d'élargir la mission de conseil aux entreprises de plus petite taille, notamment en organisant un programme d'interventions en région afin de sensibiliser davantage ces

entreprises aux enjeux de l'anticorruption et de l'appropriation du référentiel français. Ce programme a été fortement perturbé par la crise sanitaire. Cependant la première action a pu avoir lieu grâce au soutien et à la réactivité de Lyon Pacte PME et de la CCI de Lyon qui ont rapidement transformé en webinaire un évènement initialement prévu en présentiel.

Le 14 mai 2020, 65 entreprises régionales ont ainsi pu échanger avec l'AFA sur le thème de « l'anticorruption Sapin 2 : quels impacts sur les relations entre les PME et les Grands Comptes ». Le programme, établi sur la base d'un recensement préalable des questions des participants, a permis d'aborder avec les entreprises la définition et les enjeux de l'anticorruption et d'expliquer le programme anticorruption dans une entreprise. Les participants ont pu ensuite échanger plus en détail sur le responsable conformité en entreprise, la politique « cadeaux et invitations » et les risques de corruption en cas de rachat d'une société.



En mai 2020, l'AFA a organisé des ateliers avec les entreprises de la région lyonnaise.

# Accompagnement des acteurs publics et économiques dans la diffusion du référentiel anticorruption

L'AFA s'attache à apporter une réponse sous forme d'expertise juridique ou méthodologique aux questions que se pose tout acteur économique ou public sur le dispositif de prévention et détection de la corruption qu'ils souhaitent ou sont en train de mettre en place.

## Saisines juridiques

L'AFA s'attache à répondre aux différentes questions qui lui sont adressées et qui portent non seulement sur la compréhension du dispositif anticorruption, mais également sur des aspects juridiques relatifs à application de la loi Sapin 2 et plus largement sur les infractions d'atteintes à la probité. Elle a traité 91 saisines en 2020.

## Accompagnements individuels d'acteurs publics et économiques

Selon des modalités précisées dans les chartes d'accompagnement<sup>1</sup>, l'appui de l'AFA peut prendre la forme d'un accompagnement individuel qui repose sur trois principes fondamentaux :

- volontariat (dans le cadre d'une relation de collaboration nouée entre l'AFA et l'entité accompagnée, avec mobilisation pour le projet de ressources adaptées de la part de celle-ci),
- utilité générale : l'AFA exploite le retour d'expérience de ces missions d'accompagnement juridique ou méthodologique, afin de pouvoir mutualiser les enseignements de terrain avec d'autres acteurs ;
- enrichissement du référentiel anticorruption en cas de traitement d'une question nouvelle de portée générale.

Afin de garantir le succès et le caractère opérationnel de la démarche, ses modalités reposent sur une définition préalable des besoins méthodologiques et du périmètre de l'accompagne-

ment. L'accompagnement est gratuit et d'une durée limitée, de l'ordre de quelques mois à un an. Indépendante de son action de contrôle, l'action d'accompagnement individuel menée par l'Agence ne conduit à aucune certification ou labellisation.

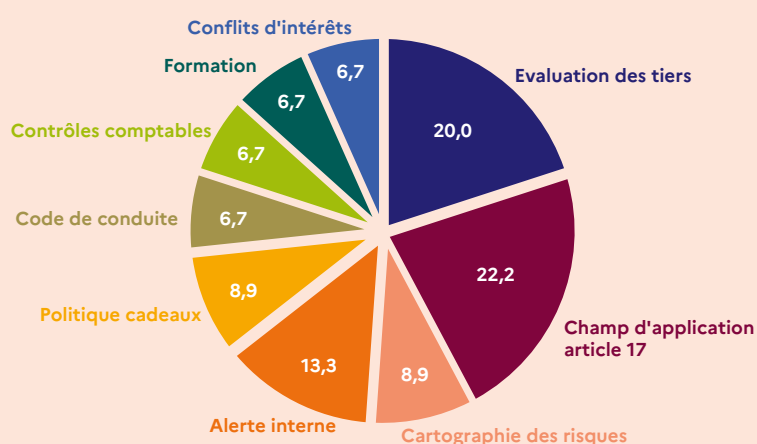
L'AFA accompagne la réflexion et la démarche engagées par une entreprise ou un acteur public sur tout ou partie d'un programme anticorruption lors de sa constitution ou de son actualisation.

En 2020, l'AFA a accompagné neuf acteurs publics (une fédération sportive, un établissement public à caractère industriel et commercial, trois ministères, deux collectivités territoriales, une entreprise sociale de l'habitat et un syndicat des eaux) et quatre entreprises.



L'intégralité des chiffres est disponible sur le site internet de l'Agence.

RÉPARTITION DES QUESTIONS LES PLUS FRÉQUEMMENT POSÉES PAR LES ACTEURS ÉCONOMIQUES EN 2020 (EN POURCENTAGE)



<sup>1</sup>Charte de l'accompagnement des acteurs publics : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/lafa-vous-conseille/vous-etes-acteur-public>  
Charte de l'appui aux entreprises : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/lafa-vous-conseille/vous-etes-acteur-public>

# Témoignage



**Yanis WENDLING,**  
**Directeur de l'inspection générale : l'accompagnement du Conseil**  
**départemental de Seine-Saint-Denis**



**Comment la prévention des atteintes à la probité est-elle prise en compte au sein de votre collectivité ?**

La prévention des atteintes à la probité est une priorité du Conseil départemental de Seine-Saint-Denis. Maîtriser les risques éthiques et financiers constitue un levier améliorant la qualité du service rendu aux usagers. La lutte contre la corruption permet de s'interroger sur son organisation et sur l'efficacité des dispositifs de contrôle interne. L'inspection générale a dans ses missions d'animer la démarche de consolidation du contrôle interne en s'appuyant sur une approche par les risques. Elle est aussi en charge de l'animation du plan anticorruption.

**Comment avez-vous été amené à prendre contact avec l'AFA ?**

Les recommandations de l'AFA constituent un référentiel officiel. Même si le département a initié sa démarche bien avant la création de l'AFA, les recommandations ont permis de réinterroger les priorités et les modalités de mise en œuvre des actions menées.

Il est apparu très utile d'échanger avec l'AFA pour comprendre ce qui était attendu par l'Agence et bénéficier de ses retours d'expérience.

Cette prise de contact a de suite souligné le précieux apport de tels échanges et a conduit le Président à solliciter une démarche d'accompagnement afin d'inscrire dans la durée cette collaboration.

**Comment s'est déroulé le travail avec l'AFA ? Sur quoi a-t-il été ciblé ?**

Pour identifier les thèmes d'échange, la formalisation d'un état des lieux des actions menées, de ce qui était envisagé et de ce qui était en cours a été menée. Le regard de l'AFA a permis d'évaluer avec plus de finesse ce qui méritait d'être renforcé ou ajusté. En particulier, l'évaluation de l'intégrité des tiers est une démarche qui s'inscrit dans la durée car elle concerne tout à la fois les titulaires de marchés, les organismes subventionnés, les établissements médico-sociaux et bien d'autres catégories de tiers encore.

Les rencontres autour de ces sujets ont permis de mieux appréhender l'ordonnancement des travaux à initier et à articuler cela avec d'autres projets en cours. Il a été choisi de débiter par les titulaires de marchés publics et d'établir une cartographie des risques y afférente.

L'AFA nous a permis de s'assurer que l'ensemble des risques de conformité juridique ont bien été appréhendés et positionnés.

Un autre sujet sur lequel nos échanges ont été très fructueux a été la manière d'appréhender notre code de conduite destiné aux agents et aux élus. Le retour d'expérience de l'AFA nous a permis de tirer profit de ce qui se fait dans d'autres organisations et de mieux présenter de manière didactique les risques de corruption en s'appuyant sur les exemples les plus pertinents.





# 4. ACTION INTERNATIONALE

# Les enceintes multilatérales

## Le suivi des travaux des organisations internationales

Dans ses domaines de compétence, l'AFA participe à la définition et à la mise en œuvre de la position des autorités françaises au sein des enceintes multilatérales. À ce titre, elle est engagée dans les travaux liés à la lutte contre la corruption. En 2020, l'AFA est intervenue dans 34 événements internationaux, majoritairement à distance en raison de la crise sanitaire. L'Agence a notamment participé aux réunions des groupes de travail sur l'anticorruption des Nations unies, de l'OCDE, du G20 ainsi que du



**L'AFA est intervenue dans 34 événements internationaux en 2020.**

Webinaire de lancement du Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique, juillet 2020.



Partenariat international contre la corruption dans le sport (IPACS).

## Les évaluations de la France

L'AFA prend part également à la valorisation des efforts réalisés par la France en matière de prévention de la corruption et à la mise en œuvre des recommandations internationales. L'année 2020 a été marquée par la contribution de l'AFA :

- à la poursuite du 2<sup>ème</sup> cycle d'examen de la France dans le cadre de la Convention des Nations unies contre la corruption ;
- au suivi des recommandations adressées à la France par le Groupe d'États contre la corruption (GRECO) du Conseil de l'Europe dans son rapport d'évaluation de 5<sup>ème</sup> cycle sur la prévention de la corruption dans les hautes fonctions de l'exécutif et les services répressifs ;
- aux échanges avec la Commission européenne en vue de l'élaboration du chapitre sur la France du rapport annuel sur l'État de droit dans l'UE ;
- à la préparation de l'évaluation de phase 4 de la France au titre de la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption.



## Focus sur la mise en œuvre de la Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique

En 2020, l'AFA a porté une attention particulière à la Recommandation de l'OCDE sur l'intégrité publique. Adoptée en 2017, cette Recommandation vise à offrir aux États adhérents une feuille de route, fondée sur 13 principes-clés, pour renforcer l'éthique, la transparence et la redevabilité dans le secteur public. Elle est complétée par un manuel qui fournit des orientations pratiques et identifie les défis liés à la mise en œuvre de la Recommandation.

D'une part, l'AFA a participé à l'élaboration du Manuel de l'OCDE sur l'intégrité publique, en proposant notamment des exemples de bonnes pratiques issus du dispositif français anticorruption. Son intervention lors du webinaire de lancement s'est tenue aux côtés de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, l'Office national de lutte contre la fraude et la corruption du Sénégal, le ministère de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration du Maroc et la direction de l'Éthique de l'Oréal.

D'autre part, l'AFA est membre d'une *task force*, rassemblant des délégués du Groupe de travail des hauts responsables de l'intégrité publique (SPIO), en vue de la création d'indicateurs permettant de mesurer la mise en œuvre effective de la Recommandation. Elle a coordonné la réponse de la France pour les indicateurs relatifs à la gestion des risques et à la qualité du cadre stratégique en matière d'intégrité publique en lien avec de nombreux partenaires institutionnels. Cet exercice a donné lieu à des échanges techniques approfondis avec l'OCDE et d'autres autorités françaises compétentes.

# Le réseau des autorités de prévention de la corruption

Lancé en 2018 avec le soutien du Conseil de l'Europe, le Réseau des autorités de prévention de la corruption (NCPA) vise à offrir aux organes anticorruption du monde entier un forum dédié à la discussion de sujets d'intérêt commun. Sous la présidence de l'AFA en 2020, le NCPA a poursuivi son essor. L'année a été marquée par les événements et réalisations suivants :

- l'adhésion de 5 nouveaux membres (Chili, Égypte, Équateur, Géorgie et Kazakhstan) et 1 observateur (îles Baléares). Le NCPA rassemble désormais 30 membres, 1 observateur et 4 partenaires ;
- le renforcement de la coopération entre les agences anticorruption et les institutions supérieures de contrôle ;
- l'établissement de 4 partenariats avec : l'Association des autorités anticorruption de l'Afrique de l'Est (EAAACA), le Basel Institute on Governance, le Program on Corporate Compliance and Enforcement (PCCE) de l'Université de New York et Transcrime ;
- l'organisation de 3 réunions plénières ;
- la publication d'une déclaration commune sur le rôle de la prévention de la corruption dans la réponse mondiale au Covid-19 ;
- la diffusion des résultats de la cartographie mondiale des autorités anticorruption, menée par l'AFA, en partenariat avec l'OCDE, le GRECO et le NCPA auprès de 171 entités dans 114 pays et territoires ;
- le lancement par l'AFA d'un projet en vue d'identifier les meilleurs pratiques en matière de formation anticorruption dans les secteurs public et privé ;
- la préparation de recommandations pratiques pour aider les entreprises confrontées à la problématique des paiements de facilitation.



NETWORK OF CORRUPTION  
PREVENTION AUTHORITIES



**En 2020, l'AFA a assuré la présidence du NCPA.**



## Focus Le prototype Datacros



Le NCPA a initié un partenariat avec Transcrime sur le projet Datacros. Le prototype Datacros est développé par un consortium international coordonné par Transcrime, un centre de recherche sur la criminalité transnationale de l'Università Cattolica del Sacro Cuore de Milan, en partenariat avec l'AFA, le Cuerpo Nacional de la Policia d'Espagne (CNP) et l'Investigative Reporting Project d'Italie (IRPI). Cet outil vise à mettre en lumière les liens de propriété existant entre un ensemble d'entreprises afin d'identifier plusieurs indicateurs de risque tels que :

- les schémas de collusion ;
- les relations de propriété ;
- les relations avec des personnes politiquement exposées (PPE), y compris celles dont l'activité se situe au niveau local ;
- les structures anormalement complexes ou offshore et leurs relations avec les juridictions non coopératives ou n'appliquant pas les mêmes standards de transparence.

Datacros a pour objectif de soutenir l'action d'un large éventail d'intervenants en facilitant les enquêtes policières, douanières, ou anticoncurrentielles et en renforçant les capacités de poursuite des autorités judiciaires dans les affaires de corruption et de blanchiment d'argent, en particulier dans les affaires transnationales. L'outil pourra ainsi aider les organismes publics à évaluer les risques de collusion notamment dans les marchés publics.

# Témoignage



**Antonio BOSISIO,**  
Chercheur à Transcrime - Università Cattolica del Sacro Cuore



## 1. Comment décririez-vous votre coopération avec l'AFA ?

La coopération entre Transcrime et l'AFA a débuté en 2019 avec le lancement du projet Datacros. Ce partenariat a été très précieux pour nos activités. De notre point de vue de chercheurs dans le domaine de la criminologie, il est essentiel d'échanger des idées et de recevoir des retours de praticiens ayant une longue expérience de la prévention de la corruption. Même si la pandémie de Covid-19 a considérablement limité la possibilité de voyager et de nous rencontrer, nous sommes reconnaissants à l'AFA d'avoir garanti un échange régulier et efficace tout au long du projet.

## 2. Quels sont les résultats de la participation de l'AFA au projet Datacros ?

L'AFA a été un partenaire fondamental de Datacros, projet de recherche appliquée cofinancé par la Commission européenne. En effet, notre principale réalisation est un prototype de plateforme analytique qui facilite l'évaluation des risques de corruption en détectant des anomalies dans la détention capitalistique des entreprises enregistrées dans l'UE. L'AFA a contribué au projet en mobilisant son expertise, en partageant son expérience et les meilleures pratiques en matière d'évaluation de l'intégrité des tiers, et en participant à la discussion sur les indicateurs d'anomalies destinés à identifier les facteurs de risque de corruption. Sur le plan technique, elle a aidé à affiner les besoins opérationnels pour l'élaboration de l'outil et participé à la réalisation de tests. Par ailleurs, elle a favorisé l'intégration de données françaises en libre accès sur la plateforme.

## 3. Pourquoi avez-vous décidé d'établir un partenariat avec le NCPA ?

Le partenariat avec le NCPA nous a donné une excellente occasion de recevoir des retours pratiques sur nos recherches de la part d'un vaste réseau d'autorités publiques et d'organi-

sations partenaires spécialisées dans prévention de la corruption. Par exemple, grâce à ce partenariat, nous avons pu présenter et discuter de l'outil Datacros lors d'une réunion spéciale avec les membres du NCPA et ainsi recueillir des observations très utiles pour améliorer la plateforme. De fait, ce partenariat permettra de renforcer la collaboration entre le monde universitaire et les autorités anticorruption, et d'assurer une large diffusion des derniers développements, des bonnes pratiques et des standards dans ce domaine.

## 4. Quelles sont vos attentes concernant votre future collaboration avec l'AFA et le NCPA ?

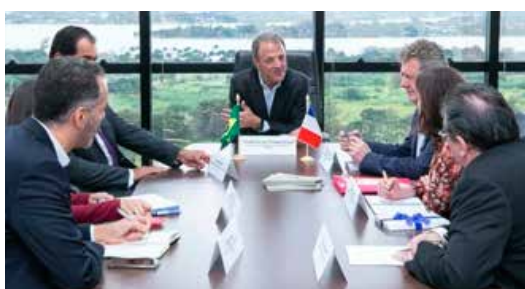
Nous pensons que l'expérience constructive du projet Datacros ne représente que le point de départ d'une collaboration fructueuse entre Transcrime, l'AFA et le NCPA. Tout d'abord, nous espérons que ces acteurs deviennent des partenaires-clés pour soutenir les développements potentiels de la plateforme Datacros, que nous sommes prêts à améliorer et à étendre à un plus grand nombre d'utilisateurs finaux (à la fois dans l'UE et au-delà). En outre, la recherche sur la corruption évolue rapidement, et de nombreux projets de recherche réussis dans ce domaine reposent sur une collaboration étroite entre les universitaires et les praticiens. C'est pourquoi, sur la base de ce solide partenariat, nous nous réjouissons des possibilités de coopération avec ces acteurs afin de faire progresser nos connaissances, nos outils et nos pratiques en matière de prévention de la corruption.





# La coopération bilatérale

**L'**AFA contribue, par la mise en œuvre d'actions de coopération, à l'application des engagements internationaux de la France et au rayonnement de l'expertise technique française. Elle s'attache à favoriser une approche coordonnée des affaires de corruption transnationale en entretenant des relations étroites avec ses homologues étrangers.



Rencontre entre l'AFA et le Ministère public fédéral du Brésil, mars 2020 (Antônio Augusto/Secom PGR).

## La coopération opérationnelle

Au mois de mars 2020, l'AFA a été invitée à présenter son action dans un séminaire de l'École brésilienne de la magistrature et a rencontré les différents organes chargés de prévenir et de combattre les atteintes à la probité au Brésil. En application du protocole de coopération signé en 2019 entre l'AFA et le Bureau du Contrôleur général du Brésil (CGU), une réunion de travail a été organisée sur la résolution coordonnée des affaires de corruption et la promotion de l'intégrité dans les entreprises.

En 2020, l'AFA a également établi de nouveaux partenariats opérationnels et signé 4 protocoles de coopération avec :

- le Bureau de l'Intégrité et l'Anticorruption (PIAC) de la Banque africaine de développement ;
- le Bureau de l'Inspecteur général de la Colombie (PGN) ;
- le Commissaire à la lutte contre la corruption du Québec (CLCC) ;
- la Commission anticorruption de l'Autorité palestinienne (PACC).

## La coopération technique

L'AFA a reçu 7 délégations étrangères en 2020 pour leur présenter le dispositif français anticorruption, et organisé 19 réunions techniques à distance avec des autorités et des représen-

tants de la société civile en provenance de diverses régions du monde.

L'AFA a apporté son appui technique aux autorités de l'Ouzbékistan. Elle est intervenue dans une table ronde virtuelle, organisée par l'OCDE, dans le but de soutenir la mise en place effective de la nouvelle Agence ouzbek anticorruption. Par ailleurs, l'AFA a partagé son expérience en matière de conformité anticorruption dans le secteur économique lors d'un webinaire organisé par le Conseil de l'Europe.

## L'échange de bonnes pratiques dans un contexte de crise mondiale

En 2020, l'AFA a échangé des bonnes pratiques de détection et de prévention de la corruption dans des événements placés sous le signe de la crise sanitaire, parmi lesquels :

- un webinaire « L'autre pandémie : corruption en temps de coronavirus », organisé par le Bureau du Contrôleur général du Chili (CGR) et l'Organisation des institutions supérieures de contrôle de l'Amérique latine et des Caraïbes (OLACEFS), suivi par plus de 1200 participants,
- un webinaire sur l'intégrité publique en temps de crise du Programme MENA-OCDE pour la gouvernance, rassemblant des autorités d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient,
- un webinaire sur la lutte contre la corruption dans les marchés publics du Programme d'assistance contre la criminalité transnationale organisée en Amérique latine, piloté par Expertise France avec le soutien de l'UE,
- deux conférences virtuelles organisées par l'Agence serbe pour la prévention de la corruption, en collaboration avec l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), et par la PACC pour célébrer la Journée internationale de lutte contre la corruption.



**En 2020, l'AFA a établi de nouveaux partenariats opérationnels et signé 4 protocoles de coopération.**



Conférence internationale de la Commission palestinienne anticorruption, décembre 2020 (PACC).



**Conception et rédaction :**  
Agence française anticorruption

**Graphisme et réalisation :**  
Jouve / Gilles Morin

**Crédits photographiques :**  
Adobe Stock, D.R.  
Mars 2021

**Contact**

Agence française anticorruption  
23 avenue d'Italie, 75013 Paris  
[afa@afa.gouv.fr](mailto:afa@afa.gouv.fr)

**Pour plus d'informations**

[www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr](http://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr)  
[@AFA\\_Gouv](https://twitter.com/AFA_Gouv)