

**PROJET**

# Guide pratique

## Politique cadeaux et invitations dans les entreprises, les associations et fondations



**Sous-direction du conseil, de l'analyse stratégique  
et des affaires internationales**

**- Département de l'appui aux acteurs économiques (D2AE) -**

## INTRODUCTION

Les cadeaux et invitations à assister à des événements sont fréquents dans la vie des affaires. Ils peuvent répondre à différentes finalités : faire connaître un produit ou un service (invitation à un salon professionnel, par exemple), négocier un contrat ailleurs que dans un lieu de travail, remercier les collaborateurs d'une autre entreprise à la suite d'une opération partenariale réussie, etc.

Le secteur privé a été conduit toutefois à interroger ces pratiques et à les encadrer dans la mise en œuvre, plus largement, de leurs politiques de gestion des risques. En effet, les cadeaux et invitations<sup>1</sup> peuvent être les instruments de pratiques corruptives visant à obtenir indûment un avantage quelconque (un marché, des informations privilégiées, des conditions contractuelles avantageuses, etc.). Même lorsque qu'ils ne constituent pas des actes de corruption, les cadeaux et invitations peuvent jeter le doute sur l'existence d'une collusion entre personnes d'organisations différentes aux dépens de ces dernières. Par ailleurs, les cadeaux et invitations peuvent représenter un coût non négligeable pour les organisations lorsqu'ils sont fréquents, onéreux et largement distribués.

De nombreuses organisations du secteur privé ont déjà mis en œuvre une politique sur les cadeaux et invitations. Le présent guide de l'Agence française anticorruption (AFA), qui s'appuie notamment sur les recommandations faisant autorité<sup>2</sup>, a vocation à encourager l'adoption de telles politiques dans le secteur privé. Il rappelle leurs finalités et leurs intérêts et propose une méthode pour les définir et les mettre en œuvre.

Il s'adresse notamment aux sociétés, aux établissements publics à caractère industriel et commercial, aux associations et aux fondations, quelle que soit leur forme juridique.

La politique sur les cadeaux et invitations doit toujours être applicable à l'ensemble des personnes exerçant des fonctions pour le compte de l'organisation, quel que soit leur statut ou leur place dans l'organisation (mandataires sociaux, salariés, fonctionnaires, agents contractuels de droit public, stagiaires, bénévoles, etc.).

Outre qu'une telle application générale est cohérente avec la gestion des risques de corruption, elle est aussi porteuse d'exemplarité : la direction doit s'appliquer à elle-même la vigilance qu'elle impose à ses collaborateurs. Il en va de la crédibilité et de l'efficacité même du dispositif.

---

<sup>1</sup> Les termes « cadeaux et invitations » regroupent, dans le présent guide, tout avantage procuré par une organisation ou un de ses employés à une personne d'une autre organisation.

<sup>2</sup> Par exemple, le Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité » établi par l'OCDE. : les entreprises devraient mettre en place « *des programmes ou des mesures de déontologie et de conformité [...] applicables à tous les directeurs, cadres et employés ainsi qu'à toutes les entités sur lesquelles une entreprise exerce un contrôle effectif, notamment les filiales, entre autres dans les domaines suivants : i. cadeaux ; ii. frais d'hébergement, de divertissement et autres dépenses ; iii. voyages des clients (...)* ».

# Sommaire

<b>I. Pourquoi mettre en place une politique sur les cadeaux et invitations?</b> .....	<b>5</b>
1. La prévention de la corruption et d'autres infractions pénales.....	5
1.1. La prévention de la corruption et du trafic d'influence .....	5
1.2. La prévention d'autres infractions pénales .....	7
2. La promotion de règles claires encadrant les relations d'affaires .....	8
<b>II. Comment élaborer la politique sur les cadeaux et invitations ?</b> .....	<b>9</b>
1. Étape 1 : définir et illustrer les cadeaux et invitations entrant dans le champ de la politique.....	9
2. Étape 2 : déterminer les critères d'offre ou d'acceptation d'un cadeau .....	9
3. Étape 3 : définir les conditions dans lesquelles il est possible d'offrir ou de recevoir des cadeaux et invitations.....	10
3.1. Conditions générales et spécifiques d'octroi et d'acceptation des cadeaux et invitations	10
3.2. Éléments d'aide à la définition des critères d'octroi et d'acceptation des cadeaux et invitations .....	12
4. Étape 4 : définir les règles internes de validation et de traçabilité .....	13
4.1. Décrire les règles de déclaration et de validation.....	13
4.2. Prévoir une déclinaison locale de la politique.....	14
4.3. Mettre en place un répertoire des cadeaux et invitations.....	14
5. Étape 5 : organiser les rôles et responsabilités de chacun.....	15
<b>III. Mettre en œuvre la politique sur les cadeaux et invitations: les pratiques à adopter</b>	<b>16</b>
1. Manifester l'engagement de l'instance dirigeante .....	16
2. Former les dirigeants et les collaborateurs .....	17
3. S'interroger .....	17
4. Demander conseil .....	17
5. Se renseigner .....	18
6. Savoir refuser et restituer .....	18
7. Être transparent.....	18
<b>IV. Contrôler le respect de la politique sur les cadeaux et invitations</b> .....	<b>19</b>
1. Détailler les différents niveaux de contrôles .....	19

<b>2. Décliner les contrôles selon les modalités de paiements .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Sanctions en cas de non-respect de la politique sur les cadeaux et invitations .....</b>	<b>19</b>

PROJET

# I. Pourquoi mettre en place une politique sur les cadeaux et invitations?

## 1. La prévention de la corruption et d'autres infractions pénales

### 1.1. La prévention de la corruption et du trafic d'influence

La politique sur les cadeaux et invitations vise principalement à réduire le risque de corruption et de trafic d'influence<sup>3</sup>, qu'ils soient actifs ou passifs, en définissant la ligne séparant l'acceptable du prohibé. En effet, si tous les cadeaux et invitations ne sont pas des actes constitutifs de corruption, ils peuvent le devenir dès lors qu'ils visent à obtenir de leur bénéficiaire une faveur indue en contrepartie de l'avantage qui lui est procuré.

#### **Rappel sur la corruption :**

Le droit pénal français distingue deux sortes de corruption :

- la **corruption passive** lorsqu'une personne exerçant une fonction publique ou privée profite de sa fonction en sollicitant ou en acceptant des dons, promesses ou avantages en vue d'accomplir ou de s'abstenir d'accomplir un acte de sa fonction. Cette personne est qualifiée de corrompu.
- la **corruption active** lorsqu'une personne physique ou morale obtient ou essaie d'obtenir, moyennant des dons, des promesses ou avantages, d'une personne exerçant une fonction publique ou privée, qu'elle accomplisse ou retarde ou s'abstienne d'accomplir ou de retarder un acte de sa fonction ou un acte facilité par elle. Cette personne est qualifiée de corrupteur.

Ces deux infractions, certes complémentaires, sont distinctes et autonomes. Leurs auteurs peuvent être poursuivis et jugés séparément.

La corruption est dite « publique » lorsque le corrompu est un agent public et « privée » lorsque ce dernier est une personne n'exerçant pas une fonction publique.

Le schéma en annexe 1 précise les articles du code pénal applicables à chacune des situations.

La politique sur les cadeaux et invitations doit, par suite, être suffisamment précise et illustrée par des exemples pertinents pour pouvoir être utile aux personnes les plus exposées au risque de corruption et de trafic d'influence.

---

<sup>3</sup> Une présentation synthétique de la législation française en matière de corruption et de trafic d'influence est reprise en annexe 1.

Ce faisant, une telle politique est de nature à protéger l'organisation elle-même ainsi que les employés contre le risque de sanction pénale.

### **Conséquences en cas de condamnation pénale**

La mise en cause et, à plus forte raison, la condamnation pénale d'une organisation pour des faits de corruption peuvent avoir pour elle de nombreuses conséquences préjudiciables, notamment :

- son exclusion temporaire des marchés de la commande publique ;
- la perte de confiance de ses partenaires commerciaux, qui peut se traduire par l'arrêt de négociations contractuelles ou le non-renouvellement d'un contrat ;
- la dégradation de son image auprès et des consommateurs et des investisseurs et organismes prêteurs ;
- la dégradation des relations de travail et la perte de confiance des collaborateurs dans les valeurs de l'organisation, ou encore une plus grande difficulté à attirer des personnes de haute compétence, sensibles à l'engagement éthique.

Il importe de rappeler que les articles 3, 3° et 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016<sup>4</sup> imposent, d'une part, aux associations et fondations reconnues d'utilité publique et, d'autre part, à certaines entreprises de mettre en œuvre « *un code de conduite définissant et illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence (...).* » L'absence d'une politique encadrant la pratique des cadeaux et invitations peut témoigner d'un manque de pertinence et d'efficacité du code de conduite.

### **La politique sur les cadeaux et les invitations au regard de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016**

Les recommandations de l'AFA<sup>5</sup> soulignent que « *le code de conduite n'est pas limité à un recueil de bonnes pratiques mais formule également des interdictions visant, dans le contexte particulier de l'organisation concernée, les usages constitutifs de manquements à la probité. À ce titre, il traite des cadeaux et invitations, des paiements de facilitations, des conflits d'intérêts, du mécénat, du sponsoring ainsi que, le cas échéant, de la représentation d'intérêts (lobbying).* »

En pratique, la politique sur les cadeaux et invitations d'une organisation est définie au regard de sa cartographie des risques, tout comme la formation destinée à ses cadres et à ses personnels les plus exposés au risque de corruption<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

<sup>5</sup> Publiées au Journal officiel du 22 décembre 2017.

<sup>6</sup> Pour les entreprises mentionnées à l'article 17, voir le 6° du II de l'article 17.

Au cours d'un contrôle réalisé sur le fondement des articles 3, 3° et 17, l'AFA s'assure qu'en cohérence avec les risques de corruption retenus dans la cartographie, le code de conduite de l'organisation comprend une politique sur les cadeaux et invitations. Il importe peu, en revanche, que cette politique fasse l'objet d'un document distinct ou d'une annexe du code de conduite, ou soit intégrée dans le corps même du code, dès lors que son contenu répond aux prescriptions du 1° de l'article 17.

## 1.2. La prévention d'autres infractions pénales

La mise en œuvre d'une politique sur les cadeaux et invitations peut aussi permettre de réduire le risque de commission d'infractions pénales autres que la corruption et le trafic d'influence. Parmi les infractions auxquelles les organisations sont le plus fréquemment exposées peuvent être mentionnées :

- l'abus de confiance, délit prévu à l'article 314-1 du code pénal ;
- l'abus de biens sociaux, délit applicable aux dirigeants des sociétés par actions, et prévu dans le code de commerce.<sup>7</sup>

Par ailleurs, à la suite de plusieurs affaires ayant eu un retentissement médiatique, le législateur a créé des infractions spécifiques à certains secteurs dont le secteur de la santé.

### Le dispositif « anti-cadeaux » dans le secteur de la santé

L'ordonnance n° 2017-49 du 19 janvier 2017 relative aux avantages offerts par les personnes fabriquant ou commercialisant des produits ou des prestations de santé renforce le **dispositif « anti-cadeaux »** instauré par les lois du 27 janvier 1993 portant diverses mesures d'ordre social et du 29 décembre 2011 relative au renforcement de la sécurité sanitaire du médicament et des produits de santé.

Ainsi :

- **l'article L. 1453-3 du code de la santé publique** interdit aux professionnels de santé<sup>8</sup> de **recevoir des avantages en espèces ou en nature**, sous quelque forme que ce soit, d'une façon directe ou indirecte, proposés ou procurés par personnes fabriquant ou commercialisant des produits ou des prestations de santé ;
- **l'article L. 1453-5 de ce code** interdit aux personnes fabriquant ou commercialisant des produits ou des prestations<sup>9</sup> de santé **d'offrir ou de**

<sup>7</sup> Ce délit est applicable aux dirigeants des sociétés à responsabilité limitée, des sociétés anonymes, des sociétés par actions simplifiées et des sociétés en commandite par actions.

<sup>8</sup> L'article 1 de l'ordonnance n°2017-49 du 19 janvier 2017 relative aux avantages offerts par les personnes fabricant ou commercialisant des produits ou des prestations de santé liste les personnes visées par l'article L.1453-3 du code la santé publique. Sont concernées les personnes exerçant une profession de santé réglementée, les ostéopathes et les chiropracteurs, les étudiants en formation initiale et les personnes en formation continue, les associations professionnelles ainsi que les fonctionnaires et agents des administrations de l'État, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics.

<sup>9</sup> L'ordonnance précise qu'il s'agit des personnes produisant ou commercialisant des produits mentionnés au II de l'article L. 5311-1 du code de la santé publique, à l'exception de ceux mentionnés aux 14°, 15° et 17°, ou qui assure des prestations de santé.

**promettre des avantages en espèces ou en nature**, sous quelque forme que ce soit, d'une façon directe ou indirecte, à des professionnels de santé.

Par dérogation, certains avantages en nature ou en espèces énoncés à l'article L.1453-7 du code de la santé publique peuvent être offerts dès lors qu'ils font l'objet d'une convention soumise aux régimes de déclaration et d'autorisation (article L. 1453-8 du même code).

La méconnaissance de l'interdiction de recevoir ou d'offrir des avantages est un délit passible de sanctions pénales :

- le fait de recevoir des avantages est puni d'**un an d'emprisonnement** et de **75 000 € d'amende (article L. 1454-7)** ;
- le fait d'offrir des avantages est puni de **deux ans d'emprisonnement** et de **150 000 € d'amende (article L. 1454-8)**.

### **La déclaration des liens d'intérêts**

En complément du dispositif « anti-cadeaux », l'**article L. 1453-1 du code de la santé publique** impose la **transparence des liens d'intérêts** existants entre, d'une part, les entreprises produisant ou commercialisant des produits à finalité sanitaire ou cosmétique destinés à l'homme ou assurant des prestations associées à ces produits, et d'autre part, les différents acteurs intervenant dans le champ de la santé, notamment les professionnels de santé.

Les liens d'intérêts peuvent prendre la forme d'**avantages**<sup>10</sup> :

- en nature comme les cadeaux, les dons de matériels, les invitations, les frais de restauration ou la prise en charge de voyages d'agrément ;
- en espèce comme des commissions, des remises, des ristournes ou des remboursements de frais.

Les avantages dont le montant est supérieur ou égal à **10 euros toutes taxes comprises** doivent être déclarés sur la **base de données publique « Transparence - Santé »** ce qui permet à chaque citoyen d'apprécier en toute objectivité la nature des relations qui lient les industries de santé aux autres parties prenantes du secteur.

## **2. La promotion de règles claires encadrant les relations d'affaires**

Surtout si elle est rendue publique, une politique sur les cadeaux et invitations est un moyen pour l'organisation d'exprimer son engagement à respecter la loi pénale. Ce faisant, elle véhicule des valeurs sur lesquelles l'entreprise peut communiquer auprès de ses collaborateurs comme de ses partenaires commerciaux.

---

<sup>10</sup> Note d'information n° DGS/PP2/2017/180 du 29 mai 2017 relative à la transparence des avantages accordés par les entreprises produisant ou commercialisant des produits à finalité sanitaire et cosmétique destinés à l'homme.



Correctement appliquée, la politique sur les invitations et cadeaux est protectrice des collaborateurs des organisations, en particulier ceux qui exercent leurs fonctions en lien avec des tiers. En effet, ces collaborateurs ne pourront se voir infliger une quelconque sanction disciplinaire pour avoir offert ou accepté un cadeau ou une invitation non prohibé par le code de conduite.

La formalisation d'une procédure de gestion des cadeaux et invitations, en complément du code de conduite, permet de détailler les conditions relatives à leur octroi et à leur acceptation ainsi que les règles de traçabilité et de validation internes.

## **II. Comment élaborer la politique sur les cadeaux et invitations ?**

### **1. Étape 1 : définir et illustrer les cadeaux et invitations entrant dans le champ de la politique**

Les cadeaux, invitations et autres avantages peuvent prendre des formes très variées.

À titre indicatif, on peut citer les repas au restaurant, les invitations à un événement sportif ou culturel ou à un salon professionnel, la prise en charge des frais de voyages d'affaires, les prêts financiers, les garanties ou cautions, les prestations de service ou de travaux à titre gratuit, les prêts de locaux, les cadeaux offerts par un collaborateur de l'organisation à l'un de ses proches, les embauches d'un proche pour un emploi ou un stage, les bourses d'étude aux enfants et aux proches, etc.

Il convient d'illustrer les situations à risque en s'appuyant sur la cartographie des risques de corruption de l'entreprise.

### **2. Étape 2 : déterminer les critères d'offre ou d'acceptation d'un cadeau**

Le périmètre couvert par la procédure de gestion des cadeaux et invitations doit être clairement délimité.

L'entreprise pourra ainsi différencier les règles applicables selon qu'il s'agit d'un cadeau, d'un repas d'affaires, d'une invitation à un événement professionnel ou encore de la prise en charge d'un voyage d'affaires.

Les règles applicables pourront varier selon que les personnes visées sont plus ou moins impliquées dans les processus de décision.

De même, une procédure spécifiquement dédiée aux déplacements professionnels pourra être établie. Cette procédure pourra notamment préciser les règles relatives :

- à la prise en charge du transport, de l'hébergement et des repas ;
- à la formalisation du déplacement professionnel (exemple : programme du déplacement, ordre de mission, lettre d'invitation, ordre du jour, feuille d'émargement etc.) ;
- au versement d'indemnités journalières, le cas échéant ;
- au remboursement des notes de frais, le cas échéant.

### **3. Étape 3 : définir les conditions dans lesquelles il est possible d'offrir ou de recevoir des cadeaux et invitations**

Dans le respect des textes en vigueur, les entreprises fixent les conditions dans lesquelles il est possible d'offrir ou de recevoir des cadeaux et invitations.

La procédure mise en œuvre distinguera le traitement appliqué aux cadeaux et invitations selon qu'ils sont offerts ou reçus.

#### **3.1. Conditions générales et spécifiques d'octroi et d'acceptation des cadeaux et invitations**

À titre indicatif, l'octroi ou l'acceptation de cadeaux et d'invitations peut être autorisé dans les conditions générales suivantes :

- ils sont autorisés par la ou les législations applicables ;
- ils ne sont pas sollicités par le bénéficiaire ;
- ils ne visent pas à obtenir une contrepartie ou un avantage indu ;
- ils ne visent pas à influencer une décision et ne sont en conséquence pas effectués à un moment stratégique (exemple : appel d'offres en cours, signature d'accords, vote, octroi d'autorisations, obtention de contrats, modification de la législation ou de la réglementation etc.) ;
- le bénéficiaire ne doit pas exercer un pouvoir de décision concernant une décision anticipée ou en cours affectant les intérêts de l'organisation ;
- ils sont occasionnels au regard de l'activité professionnelle ;
- ils n'entraînent pas un sentiment de gêne s'ils sont révélés publiquement ;
- ils sont effectués dans un cadre strictement professionnel ;
- ils sont tracés dans les livres et registres de l'organisation (exemple : registre des cadeaux offerts et reçus).

L'objectif recherché est de permettre de différencier une marque de courtoisie ou d'amitié d'un acte de corruption.

À titre d'illustration, l'octroi d'un cadeau ou d'une invitation peut viser à :

- obtenir, conserver ou renouveler un contrat ou des clauses avantageuses ;
- obtenir des licences ou des accords réglementaires ;
- être exonéré totalement ou partiellement du paiement de redevances, de taxes ou d'amendes ;

- obtenir des informations sur une offre d'un concurrent ou une procédure d'attribution de marchés publics en cours.

L'organisation peut définir également des conditions spécifiques :

<b>Cadeaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ils ne prennent pas la forme d'espèces ou d'équivalents (<u>exemple</u> : cartes-cadeaux, chèques-cadeaux)</li> <li>- ils ne sont pas donnés sous forme de services ou autres avantages en nature (<u>exemple</u> : une promesse d'embauche)</li> <li>- la valeur du cadeau reçu est négligeable ou raisonnable (test de la réciprocité), y compris au regard du contexte économique et social du pays en cause et des usages qui y sont pratiqués</li> <li>- la valeur doit correspondre à un montant en lien avec l'environnement, le service, les fonctions et les risques portés par l'entité et/ou ses collaborateurs</li> </ul>
<b>Repas et invitations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ils ont pour but de permettre aux participants d'aborder des sujets professionnels</li> <li>- la valeur du repas est raisonnable au sens défini par l'organisation</li> <li>- ils ont lieu en semaine et les proches ne sont pas conviés</li> <li>- les invitations sont validées par le supérieur hiérarchique ou le responsable de la conformité</li> </ul>
<b>Déplacements professionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la prise en charge des frais est convenue par avance, formalisée et strictement limitée (pas de compléments touristiques)</li> <li>- la distance et la durée du déplacement sont justifiées par des raisons professionnelles (<u>exemple</u> : visite d'une usine)</li> <li>- le voyage respecte la politique des déplacements de l'organisation relative aux déplacements professionnels</li> </ul>

Les termes cadeaux et invitations, s'ils ne sont pas clairement définis, couvrent une variété de situations. La procédure cadeaux et invitations ne pouvant appréhender toutes ces situations, la rédaction de conditions spécifiques vise à répondre aux interrogations que pourraient se poser les salariés lors de la mise en œuvre de cette procédure.

### **Focus sur la fréquence des cadeaux et invitations**

Prendre en compte le montant de l'avantage accordé peut ne pas être suffisant. La répétition des cadeaux et invitations peut également être de nature à constituer *in fine* un avantage indu. La fréquence des cadeaux, invitations et avantages offerts ou reçus doit donc être prise en considération.

Certaines entreprises fixent des limites annuelles. Dans ce cadre, elles peuvent, par exemple, définir un seuil par cadeau et un plafond annuel à ne pas dépasser dans un périmètre relationnel donné (équipes, services, branches, entités, etc.).

L'existence d'un registre des cadeaux, invitations et autres avantages facilite la prise en compte de la fréquence des cadeaux et invitations et permet de mieux détecter les actes de corruption.

Exemple :

Au cours d'une année, un acheteur accepte à titre individuel 5 caisses de vin contenant 6 bouteilles de la part du même fournisseur. Selon ce dernier, il s'agit uniquement de « *maintenir de bonnes relations commerciales* ».

L'acheteur est-il exposé à un risque de corruption ? Certains indices le confirment :

- la fréquence des cadeaux (5 fois sur une même année),
- l'octroi d'un cadeau à titre individuel,
- la fonction du bénéficiaire,
- le fait que les cadeaux proviennent du même fournisseur.

On peut donc craindre à juste titre que ce fournisseur sera favorisé dans le cadre du renouvellement du marché pour des raisons non strictement professionnelles.

### 3.2. Éléments d'aide à la définition des critères d'octroi et d'acceptation des cadeaux et invitations

Selon les secteurs d'activités, le périmètre relationnel en cause et les pratiques de l'entreprise, les options suivantes peuvent se présenter :

<b>Option 1 : l'appréciation du caractère raisonnable</b>	
Avantages	Cette option s'appuie sur le discernement des individus et s'inscrit dans une logique de responsabilisation. Elle se traduit par une analyse au cas par cas selon le contexte et les circonstances.
Inconvénients	Cette option est déconseillée du fait de sa trop grande subjectivité qui entraîne un manque de visibilité et de prévisibilité pour les tiers ainsi qu'un manque d'uniformité dans la prise de décision. Elle nécessite un effort important de formation.
<b>Option 2 : la détermination d'un seuil au-delà duquel une autorisation est nécessaire</b>	
Avantages	Cette option permet d'encadrer l'échange de cadeaux et invitations tout en conservant une souplesse dans l'appréciation du contexte et des circonstances.
Inconvénients	Cette option nécessite la mise en place d'un système d'autorisation. La volumétrie des autorisations peut nécessiter de se doter d'un outil informatique permettant de gérer l'envoi, la validation et le contrôle des demandes d'autorisations.

<b>Option 3 : la fixation de plafond à ne pas dépasser</b>	
Avantages	Cette option garantit la visibilité de la politique en place vis-à-vis des tiers. Elle incarne une politique ferme et ne nécessite pas la mise en place d'un système d'autorisations.
Inconvénients	Cette option ne tolère pas d'exception selon le contexte. Par ailleurs, il est parfois difficile d'évaluer précisément le montant d'un cadeau ou d'une invitation reçu.

## 4. Étape 4 : Définir les règles internes de validation et de traçabilité

### 4.1. Décrire les règles de déclaration et de validation

La procédure sur les cadeaux et invitations décrit les règles de déclaration et de validation. À ce titre, il peut s'avérer utile d'élaborer un logigramme ou un arbre de décision décrivant la chaîne de validation.

Il est à ce titre conseillé de déclarer au supérieur hiérarchique ou au responsable de la conformité, tout cadeau, invitation ou avantage reçu ou refusé.

De même, lorsqu'un collaborateur propose d'offrir un cadeau à un tiers, il est recommandé qu'il en informe au préalable son supérieur hiérarchique ou le responsable de la conformité, si ce n'est de recueillir son autorisation si la procédure le prévoit.

Selon la nature, le montant et le contexte des cadeaux et invitations, les règles de validation peuvent être renforcées (exemples : niveau hiérarchique plus élevé ou double validation par le supérieur hiérarchique et le responsable de la conformité).

### **Exemples de bonnes pratiques**

#### **Développer un outil informatique dédié**

Pour renforcer la traçabilité et faciliter la gestion des cadeaux et invitations offerts ou reçus, il peut être utile de développer un outil informatique, en particulier lorsque l'entreprise a défini des seuils nécessitant l'autorisation du supérieur hiérarchique ou du responsable de la conformité. Un tel outil permettrait de fluidifier le processus de validation et de mieux contrôler le respect de la procédure.

À défaut d'un outil informatique, les organisations peuvent proposer des formulaires types. Les demandes ou les déclarations sont généralement adressées au supérieur hiérarchique. Le responsable de la conformité est associé au processus ou saisi en cas de difficulté. Il accède au registre des cadeaux et invitations et exerce un contrôle de premier et de deuxième niveau.

## Adapter les outils informatiques existants

La mise en œuvre d'une politique relative aux cadeaux et invitations peut également conduire l'entreprise à adapter ses outils informatiques.

Exemple : l'entreprise peut adapter son ERP<sup>11</sup> afin d'intégrer une nouvelle fonctionnalité lui permettant de refuser le remboursement d'une note de frais relative à une invitation au restaurant en cas de dépassement du plafond autorisé.

## 4.2. Prévoir une déclinaison locale de la politique

Si l'entreprise exerce des activités à l'international, elle doit décliner localement sa procédure sur les cadeaux et invitations afin que les règles de l'organisation puissent être appliquées en cohérence avec la législation locale.

Une bonne pratique, observée dans des groupes exerçant une part importante de leur activité à l'international, consiste à décliner les seuils ou les plafonds en fonction des pays ou des zones géographiques afin de tenir compte des coutumes locales et des différences de niveau de vie.

## 4.3. Mettre en place un répertoire des cadeaux et invitations

En considération de sa cartographie des risques, l'organisation peut tenir un registre de certains cadeaux et invitations offerts et reçus, quel que soit leur montant. Un tel dispositif permet de :

- garantir la traçabilité et assurer la transparence ;
- démontrer l'effectivité de la procédure ;
- alerter sur le comportement de certains tiers et, le cas échéant, effectuer une évaluation plus approfondie de ces derniers ou leur rappeler les règles de l'entreprise,
- détecter les comportements internes contraires aux règles de l'organisation,
- illustrer les formations dispensées aux collaborateurs par des cas concrets ;
- enrichir la cartographie des risques à l'occasion de son actualisation.

Les informations concernant le bénéficiaire, l'objet, la date et la valeur sont tracées et centralisées afin de pouvoir être communiquées sur demande (d'un service interne, d'un auditeur externe, de l'AFA, d'un service d'enquête judiciaire...).

---

<sup>11</sup> Le terme ERP provient de l'anglais « *Enterprise Resource Planning* » traduit en français par « *Prologiciel de Gestion Intégré* ». Il s'agit d'un groupe de modules relié à une base de données unique qui permet de gérer les processus opérationnels d'une organisation en intégrant plusieurs fonctions de gestion.

- Octroi de cadeaux et invitations

Les cadeaux et invitations offerts par l'entreprise sont inscrits dans ses registres comptables. Ils sont précisément et clairement identifiés dans les comptes et sont libellés sans équivoque (exemple de libellés équivoques : divers, autres, notes de frais sans reçu).

#### **Exemple de bonne pratique**

Favoriser les cadeaux de valeur nominale c'est-à-dire suffisamment faible pour ne pas être perçue comme une tentative de corruption (boîte de chocolats, fourniture de bureau portant le logo de l'organisation...).

- Acceptation de cadeaux et invitations

Lorsqu'un cadeau remplit les critères définis par l'entreprise et est accepté, il est répertorié sans délai.

À cet effet, un registre collectif est mis en place. Sont mentionnés la date, le lieu et le montant estimé du cadeau, ainsi que le nom et la fonction de la personne qui l'a reçu ainsi que le nom, la fonction et l'organisation à laquelle appartient la personne qui l'a offert, ainsi qu'un rappel du contexte dans lequel l'opération est intervenue. Ce registre est constitué, le cas échéant, dans le respect de la législation sur la protection des données à caractère personnel.

Si le cadeau est refusé, ces éléments ainsi que les motifs du refus sont également inscrits dans le registre.

#### **Exemple de bonnes pratiques**

##### **Mutualiser les cadeaux reçus**

Si a posteriori, il s'avère qu'un cadeau a été accepté alors qu'il ne répondait pas aux critères d'acceptation des cadeaux fixés par l'organisation, et qu'il ne peut être retourné, ce cadeau peut être reversé à des œuvres caritative ou, le cas échéant, mis en commun (exemple : loterie réunissant l'ensemble des cadeaux reçus par l'organisation pour tous les salariés du site). Les cadeaux de faible valeur comme les objets publicitaires peuvent être conservés à titre individuel.

## **5. Étape 5 : organiser les rôles et responsabilités de chacun**

La politique sur les cadeaux et invitations organise les rôles et responsabilité dans la définition, la mise en œuvre et contrôle du respect des règles de l'organisation. La répartition des rôles et responsabilités peut être représentée comme suit :





### III. Mettre en œuvre la politique sur les cadeaux et invitations: les pratiques à adopter

#### 1. Manifester l'engagement de l'instance dirigeante

L'engagement de l'instance dirigeante sur une politique de tolérance zéro envers tout comportement contraire à l'éthique en général, et tout risque de corruption en particulier, constitue un élément fondateur de la démarche de prévention et de détection de la corruption. Cet engagement manifeste la volonté de l'instance dirigeante d'assurer et d'encourager des comportements et une éthique des affaires répondant à des règles strictes en matière d'intégrité.

La mise en place d'une politique sur les cadeaux et invitations conduit l'instance dirigeante à rappeler son engagement à prévenir et à détecter les faits de corruption. Elle constitue une modalité de déclinaison de cet engagement dans un dispositif anticorruption concret, adapté aux risques que l'entreprise identifie en matière d'atteinte au devoir de probité dans l'exercice de ses activités.



## 2. Former les dirigeants et les collaborateurs

Les instances dirigeantes et l'ensemble des collaborateurs doivent être formés ou sensibilisés à la procédure relative aux cadeaux et invitations même s'ils ne sont pas tous exposés à ce risque de manière identique.

En priorité, doivent être formés les personnes les plus exposées tels qu'identifiées par la cartographie des risques de corruption de l'organisation. Les personnes les plus exposées au risque de corruption reçoivent une formation spécifique, adaptée à leur fonction (exemple : collaborateurs disposant d'une délégation de pouvoir ou de signature, acheteur).

Le contenu des formations doit permettre :

- de bien connaître la procédure mise en place par l'organisation afin de garantir la traçabilité des cadeaux, invitations et autres avantages,
- d'adopter les bons réflexes au moment d'offrir ou d'accepter un cadeau, une invitation ou tout autre avantage.

La cartographie des risques de l'organisation permet de former spécifiquement les personnes les plus exposées.

## 3. S'interroger

La formation peut détailler les questions qu'il convient de se poser avant d'offrir ou de recevoir un cadeau, une invitation ou tout autre avantage.

Exemple : est-ce légal ? Est-ce réglementaire ? Est-ce conforme à la politique de l'organisation ? Est-ce raisonnable ? Est-ce dans un cadre professionnel ? Est-ce répertorié ? Serais-je gêné si cette information était rendue publique par voie de presse ?

La formation doit permettre de distinguer les marques de courtoisie et d'hospitalité (exemple : cadeaux de politesse échangés lors d'une réunion officielle) des cadeaux et invitations indus.

Les personnes concernées doivent faire preuve de discernement, en s'appuyant, par exemple, sur le « *test du journal* » qui consiste à se demander si les cadeaux et invitations pourraient faire l'objet d'une publication dans la presse sans porter atteinte à la réputation de l'organisation.

## 4. Demander conseil

En cas de doute, les personnes concernées sont invitées à interroger leur supérieur hiérarchique ou à saisir le responsable de la conformité ou tout autre référent désigné pour déterminer si le cadeau ou l'invitation peut être offert ou accepté.

## **Exemple de bonne pratique**

### **Identifier un référent**

Il peut être utile d'indiquer dans la procédure sur les cadeaux et invitations, les coordonnées du ou des référents dans l'entreprise capables de répondre aux interrogations des collaborateurs concernant l'application de la procédure. Il peut s'agir, par exemple, du référent déontologue, du responsable de la conformité ou du responsable des ressources humaines.

En cas d'interrogation, par exemple sur l'acceptabilité d'un cadeau ou d'une invitation, les collaborateurs sont également invités à solliciter l'avis de leur supérieur hiérarchique.

## **5. Se renseigner**

Avant d'offrir un cadeau ou une invitation, il convient de se renseigner sur la politique du bénéficiaire afin de ne pas le placer dans une situation contraire au code de conduite de son organisation.

Par ailleurs, l'usage des cadeaux et invitations est pratiqué de manière différente selon les cultures. En intégrant la dimension interculturelle, la politique sur les cadeaux et invitations de l'organisation prend en compte les usages locaux et évite ainsi de risquer d'offenser le bénéficiaire tout en respectant les règles de l'organisation.

## **6. Savoir refuser et restituer**

Les formations permettent aux collaborateurs de développer le réflexe de refuser ou de restituer un cadeau ou une invitation qui ne correspondrait pas à la politique de l'entreprise. Les collaborateurs peuvent, par exemple, se prévaloir du code de conduite de l'entreprise.

## **7. Être transparent**

Les formations sont l'occasion de partager les expériences vécues afin d'échanger sur les comportements à adopter dans un souci d'amélioration continue.

## IV. Contrôler le respect de la politique sur les cadeaux et invitations

La politique sur les cadeaux et invitations définit les modalités permettant d'en contrôler son respect.

### 1. Détailler les différents niveaux de contrôles

- autocontrôle : avant d'accepter ou de recevoir tout cadeau ou invitation, les collaborateurs vérifient qu'ils respectent la politique de leur organisation.
- contrôle de 1<sup>er</sup> niveau : le supérieur hiérarchique valide les demandes d'autorisation ainsi que les notes de frais.  
Le service chargé de la comptabilité refuse le paiement ou le remboursement des cadeaux ou invitations qui ne respectent pas la politique définie.  
Le responsable de la conformité peut être saisi de toute difficulté.
- contrôle de 2<sup>ème</sup> niveau : le contrôle interne et/ou le responsable de la fonction conformité effectue(nt) des contrôles périodiques et ciblés de 2<sup>ème</sup> niveau afin de s'assurer du respect de la politique de l'entreprise.
- contrôle de 3<sup>ème</sup> niveau : l'audit interne effectue des contrôles de 3<sup>ème</sup> niveau afin de s'assurer de l'efficacité de la politique mise en œuvre. Dans ce cadre, il peut également vérifier le respect de la politique.

### 2. Décliner les contrôles selon les modalités de paiements

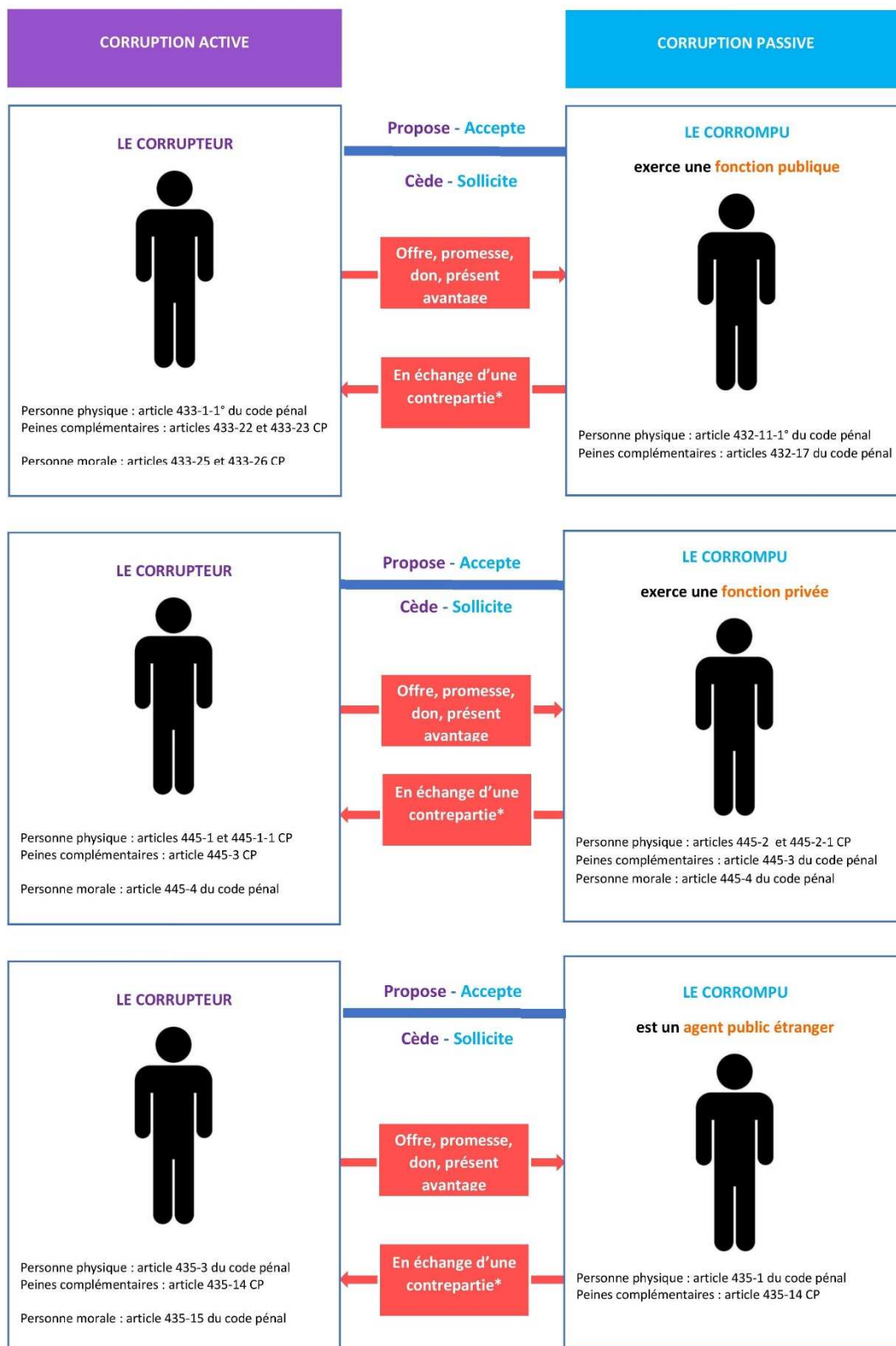
Les contrôles sont déclinés selon que le paiement du cadeau, de l'invitation ou l'avantage est effectué directement par l'entreprise ou indirectement c'est-à-dire lorsque le paiement est effectué par un individu qui en demande ensuite le remboursement au moyen d'une note de frais.

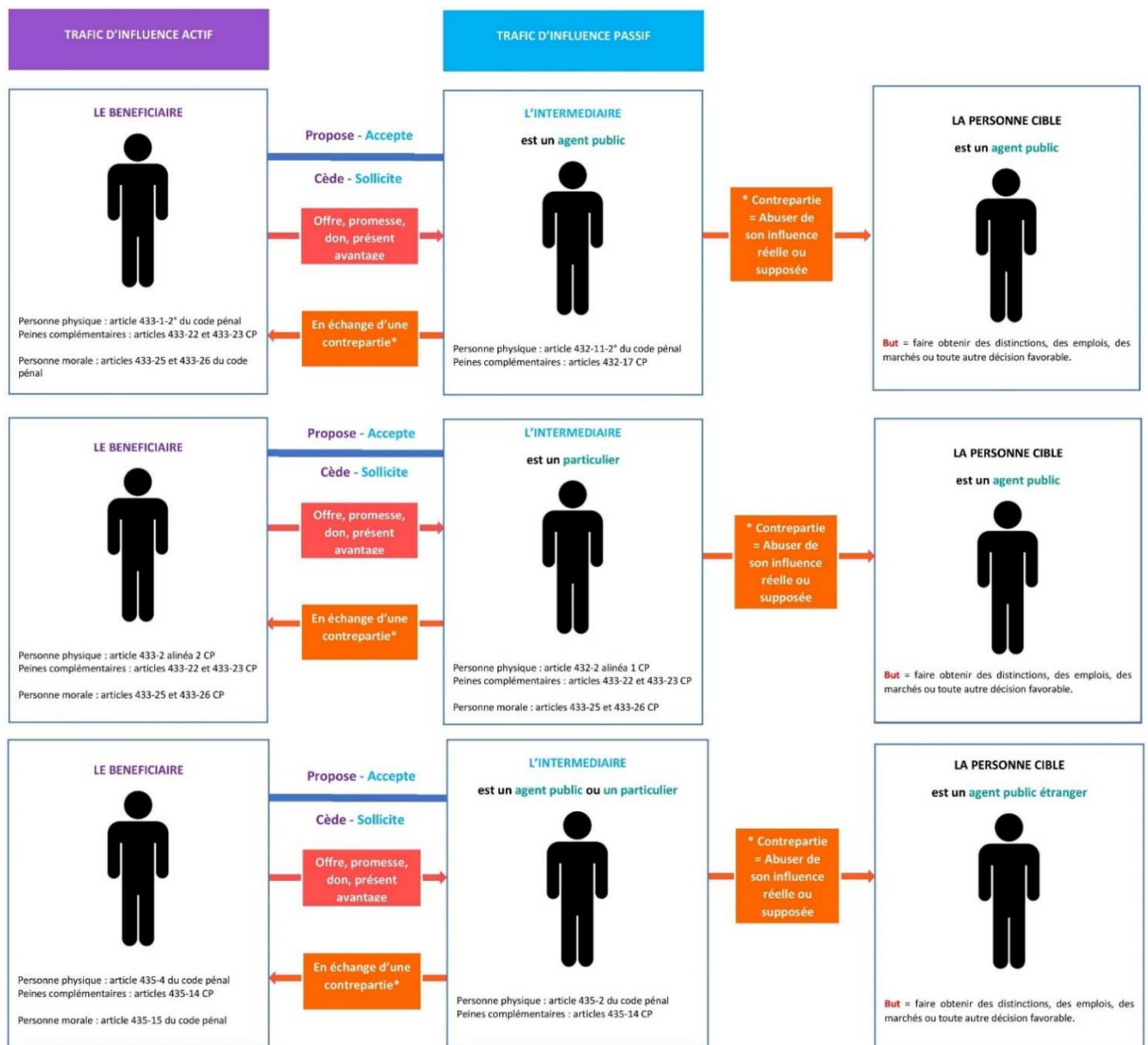
### 3. Sanctions en cas de non-respect de la politique sur les cadeaux et invitations

Indépendamment des sanctions pénales encourues en cas de corruption ou de toute autre infraction pénale, toute méconnaissance de la politique de conduite peut conduire, le cas échéant, à la mise en œuvre des sanctions disciplinaires telles que prévues dans le code de conduite et/ou le règlement intérieur.

L'article 17 impose l'adoption d'un régime disciplinaire permettant de sanctionner les salariés de la société en cas de violation du code de conduite de la société.

Annexe 1 : présentation synthétique de la législation française  
en matière de corruption et de trafic d'influence







**Agence française anticorruption**

23 avenue d'Italie 75013 Paris

[afa@afa.gouv.fr](mailto:afa@afa.gouv.fr)

Pour plus d'informations, rendez-vous sur

[www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr](http://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr)