

N°95

AOÛT -  
SEPTEMBRE 2023

[www.village-justice.com](http://www.village-justice.com)

# Le Journal du Management

*juridique et réglementaire d'entreprises*



**SPÉCIAL**  
Les logiciels de gestion  
des contrats  
#CONTRACT LIFECYCLE  
MANAGEMENT (CLM)

DROIT PUBLIC,  
ÉNERGIE ET  
ENVIRONNEMENT

LEGAL  
PRIVILEGE

COMPLIANCE

RECouvreMENT



Vous  
reprendrez bien  
un peu de  
**Contract  
Management ?**



01 48 86 05 27 . [e2cm.net](http://e2cm.net) . [contact@e2cm.net](mailto:contact@e2cm.net)



# LE JOURNAL DU MANAGEMENT JURIDIQUE

Édité par LEGI TEAM  
198 avenue de Verdun  
92130 Issy-les-Moulineaux  
Tél. : 01 70 71 53 80  
www.legiteam.fr

## DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Pierre MARKHOFF  
Tél. : 01 70 71 53 80

## ABONNEMENTS

Pierre MARKHOFF  
Tél : 01 70 71 53 80

## MAQUETTE

Cyriane VICIANA  
c.vician@legiteam.pro

## CONTACTS

Pierre MARKHOFF  
pmarkhoff@legiteam.pro  
Ferroudja SAIDOUN  
f.saidoun@legiteam.pro

ISSN : 2105-8334

## PUBLICITÉ

Régie exclusive :  
LEGI TEAM  
198 avenue de Verdun  
92130 Issy-les-Moulineaux  
Tél : 01 70 71 53 80  
Site : www.legiteam.fr

## IMPRIMEUR

Rotimpress  
Pol. Ind. Casa Nova -  
carrer Pla de l'estany s/n  
17181 Aiguaviva (girona)

## DIFFUSION

11 000 exemplaires

Les opinions émises dans cette revue  
n'engagent que leurs auteurs.

Toute reproduction même partielle  
doit donner lieu à l'accord préalable  
et écrit des auteurs et de la rédaction.



# SOMMAIRE

## DROIT PUBLIC, ÉNERGIE ET ENVIRONNEMENT

• 4

LEGAL PRIVILEGE

• 6

ORGANISATION DE  
VOTRE DIRECTION  
JURIDIQUE

• 8

COMPLIANCE

• 12

RECouvreMENT

• 45

DROIT PUBLIC,  
ÉNERGIE ET ENVIRONNEMENT

• 17

### SPÉCIAL

Les logiciels de gestion des contrats  
#CONTRACT LIFECYCLE MANAGEMENT (CLM)

## Vous êtes responsable juridique, administratif, ou ressources humaines ? Abonnez-vous gratuitement !



Le *Journal du Management Juridique* est fait pour vous : vous y trouverez de l'actualité juridique, des articles sur l'organisation de votre service, des enquêtes, des annonces d'emploi...

Société :

Titre :

Prénom :

Nom :

Adresse :

Code Postal :

E-Mail :

Téléphone :

Fonction :

Directeur(trice) juridique

Administratif et financier

Ressources humaines

Responsable juridique

Juriste

Conformément à la loi Informatique et libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition aux données personnelles vous concernant. Pour mettre en œuvre ce droit, il vous suffit de nous contacter en nous précisant vos nom, prénom, adresse, e-mail : par mail à [vieprivée@legiteam.fr](mailto:vieprivée@legiteam.fr) ou par courrier à LEGI TEAM, 198 avenue de Verdun - 92130 Issy-les-Moulineaux

# Privileged Conversations : le secret professionnel est un atout à la concurrence des entreprises françaises au niveau global

Dans cet article, Veronica Pastor, directrice juridique adjointe de l'Association of Corporate Counsel, qui regroupe les conseils juridiques d'entreprise au niveau global, et Giuseppe Marletta, directeur général Europe chez l'ACC, explorent l'importance du secret professionnel pour la concurrence et font le point sur deux approches sur ce sujet. Ils abordent la question des accords d'indépendance comme outil pour équilibrer les intérêts privés des clients avec l'intérêt public dans l'État de droit

## « Legal Privilege » : le secret professionnel

Le secret professionnel est l'une des pierres angulaires de la profession légale, et les accords d'indépendance sont apparus comme une voie médiane entre les juridictions qui estiment qu'il est impossible pour un juriste salarié d'agir de manière indépendante et celles qui considèrent l'indépendance comme faisant partie intégrante de la profession juridique. En droit anglo-saxon, le droit au secret professionnel se nomme « *legal privilege* », et il s'étend aux communications des conseils juridiques internes. Il ne s'agit pas, comme le nom semblerait indiquer, d'un « privilège » octroyé aux juristes mais plutôt à leurs clients, pour assurer leur droit à la défense.

De quelque façon qu'on le nomme, il répond au principe selon lequel les communications entre un juriste et son client méritent une protection spéciale et qu'assurer la confidentialité de ces échanges est dans l'intérêt public. Et ce parce que les juristes sont, par essence, des représentants de la justice et de l'État de droit dans le travail qu'ils accomplissent. Tous les juristes jurent (et c'est bien de là que vient le mot « juriste ») de respecter la loi du pays lors d'une cérémonie solennelle au début de leur carrière. En même temps, les juristes ont aussi le devoir de représenter fidèlement leurs clients. Cela crée une tension, car il peut y avoir des cas où ces deux obligations entrent en conflit. Les procédures pénales en sont un exemple évident, mais la question se pose également dans la pratique quotidienne en interne lorsque les juristes sont appelés à donner des conseils et des orientations juridiques sur des questions commerciales ou de conformité.

## Le secret professionnel dans la vie d'un juriste d'entreprise

Au cœur du droit au secret professionnel se trouve l'idée qu'un juriste doit exercer son devoir de faire respecter la loi indépendamment de ses intérêts financiers. Cela signifie que lorsqu'on demande à un juriste d'être complice d'un crime ou d'une fraude, ou de tout comportement illégal, celui-ci doit refuser de participer

et ne peut donner aucun conseil qui ferait avancer une ligne de conduite illégale ou contraire à la déontologie. Et c'est là que la question se complique pour les juristes d'entreprise, car ils n'ont qu'un seul client auquel ils sont liés par un lien économique et professionnel fort.

La question devient alors : comment un juriste peut-il servir à la fois la justice et son client avec une force égale ? C'est-à-dire un juriste employé par une entreprise peut-il trouver le juste équilibre entre l'exercice de son devoir d'indépendance - le respect de la loi - et en même temps la défense avec zèle des intérêts de son entreprise/employeur sans être influencé par le fait que son gagne-pain et son parcours professionnel dépendent directement de cette relation de travail ?

Différentes juridictions ont répondu à cette question difficile de différentes manières, allant de « *ce n'est tout simplement pas possible* » à « *l'indépendance est garantie par la loi* ». La France a notamment introduit une réforme cet été pour mettre à jour le statut des conseils juridiques en reconnaissant notamment le droit au secret professionnel au sein des entreprises. C'est là une réforme qui vise à mettre les entreprises de l'hexagone au même niveau que leurs concurrents globaux, car, comme soutient l'ACC, le manque de cet attribut dans l'entreprise française leur était devenue une entrave vis-à-vis leurs concurrents, notamment ceux ressortissant du monde anglo-saxon. Car la ligne de démarcation entre les conseils juridiques d'entreprise et les avocats en pratique privée inscrits au barreau qui existe en France n'existe pas dans ces pays-là, ni dans bien d'autres, comme c'est le cas de l'Espagne. La justification de cette distinction repose de façon historique sur l'argument selon lequel un juriste d'entreprise ne dispose pas de l'indépendance requise pour exercer une fonction de représentant de l'État de droit au sein d'une entreprise en raison de sa dépendance économique. Et en France, les allers-retours ne sont pas faciles, au point que lorsqu'un avocat décide d'intégrer un service juridique interne, il doit renoncer à l'inscription au barreau et perdait auparavant le droit au secret professionnel qui y était strictement lié. Même des pays de droit civil dérivé du



Code Napoléon, comme l'Espagne, ont désormais adopté une législation qui dit qu'un juriste est un juriste, quel que soit le lieu où ce dernier exerce sa profession, et que par conséquent le secret professionnel fait partie intégrante du métier de juriste.

### Et les Accords d'indépendance ?

Entre ces deux approches, les Pays-Bas ont trouvé une voie médiane, et c'est l'accord d'indépendance. C'est la solution proposée par la Cour suprême des Pays-Bas dans le cas *Procureur général contre Royal Dutch Shell*. Ce jugement résulta d'une enquête pénale internationale impliquant le travail de juristes de *Shell* dans divers pays européens. La Cour a déclaré que les juristes néerlandais qui exercent en interne peuvent se prévaloir du secret professionnel à condition qu'ils aient signé un accord privé avec leur employeur dans lequel ce dernier garantit l'indépendance du juriste – un « statut Cohen ». Dans cette affaire, l'ACC a demandé au tribunal de reconnaître qu'au moins certains des juristes de *Shell* fonctionnaient selon l'hypothèse tout à fait raisonnable que leur travail était protégé par le secret professionnel, dans la mesure où leur juridiction d'origine reconnaissait le secret professionnel de l'avocat pour les juristes internes.

Concernant le modèle d'accord d'indépendance de la Cour suprême des Pays-Bas, la Cour a souscrit en partie à la position de *Shell* et de l'ACC et, ce faisant, deux choses se sont produites : elle a clarifié le statut du conseil d'entreprise vis-à-vis le respect du secret professionnel, du moins aux Pays-Bas, et elle a ouvert une discussion sur la meilleure façon d'équilibrer les intérêts privés des clients avec l'intérêt public de l'État de droit dans le cadre de la pratique juridique interne.

### Les limites des accords d'indépendance

L'ACC rappelle que même si les accords d'indépendance sont un pas vers la bonne direction, ils restent problématiques, et que tout juriste soumis aux règles

déontologiques de la profession doit bénéficier du secret professionnel quelle que soit sa forme de pratique juridique. ACC soutient également l'extension de cette protection aux juristes étrangers qui remplissent les mêmes conditions que les juristes nationaux tout en affirmant que la reconnaissance du secret professionnel interne sur un pied d'égalité avec le secret du cabinet d'avocats est favorable aux entreprises et à la concurrence mondiale.

En effet, lorsque les juristes internes n'ont pas accès à la protection du secret professionnel, leurs entreprises sont désavantagées sur la scène mondiale. C'est ce que disent les membres de l'ACC. Selon eux, dans les affaires contentieuses, les entreprises ressortissantes de juridictions où le secret professionnel des juristes internes n'est pas reconnu se voient nettement désavantagées en matière de *discovery* vis-à-vis celles de pays où cette protection existe. C'est un aspect, mais il y en a deux autres. L'absence de secret professionnel interne oblige les entreprises à engager des avocats externes, à un coût important, pour un travail qui pourrait être fait plus vite, et de façon plus rentable par leur propre service juridique. Et puis cela a également un impact sur le recrutement et la rétention des talents juridiques dans les entreprises multinationales. Les juristes d'entreprises qui se trouvent dans un pays qui ne protège pas leur secret professionnel constateront qu'ils ne sont pas assignés aux affaires multinationales les plus importantes, les plus difficiles et les plus intéressantes. Cela affecte bien sûr leurs possibilités d'avancement. Et le corollaire est que les juristes les plus talentueux, ceux qui ont le plus de potentiel, chercheront à se déplacer vers d'autres juridictions. Au point que certaines entreprises choisissent de délocaliser l'ensemble de leur service juridique.

**Veronica Pastor, directrice juridique adjointe de l'Association of Corporate Counsel**

**Giuseppe Marletta, directeur général Europe de l'ACC**

**21<sup>e</sup>** Propriété Intellectuelle & Numérique  
JOURNÉE DE FORMATIONS JURIDIQUES

**7 DÉCEMBRE 2023**  
DRAWING HOUSE - Paris 14<sup>ème</sup>

Inscription par téléphone au 01 70 71 53 80 ou par email [salonjuridique@legiteam.fr](mailto:salonjuridique@legiteam.fr)  
[www.journee-pi.com](http://www.journee-pi.com)

# L'intérêt d'un panel d'avocats pour une *scale-up*

Si l'utilisation de panels d'avocats est largement répandue dans de nombreuses entreprises « traditionnelles » afin d'encadrer la sélection des conseils, il n'en est pas de même pour les jeunes entreprises de type start-up, qui de par leur nature, préfèrent laisser place à la flexibilité.

Au stade de start-up, une entreprise a par définition besoin de flexibilité dans son organisation et dans le choix des prestataires avec lesquels elle souhaite collaborer, y compris avocats, du fait de l'incertitude inhérente à toute jeune entreprise innovante.

Cette tendance s'inverse lorsque l'entreprise connaît une accélération importante de sa croissance à l'échelle nationale et internationale. Le caractère « innovant » devient alors « viable ». Il est alors indispensable de « scaler » l'entreprise. La flexibilité initiale doit donc faire place à la structuration. On ne parle plus de start-up mais de *scale-up*.

Ce besoin de « scaler » se retrouve à tous les niveaux de l'entreprise y compris à la direction juridique.

Prenons l'exemple de *Qonto*, établissement de paiement et leader européen de la gestion financière des PME et indépendants. Créé en 2016, l'établissement compte aujourd'hui plus de 350 000 clients sur 4 marchés différents (France, Allemagne, Italie et Espagne).

C'est dans ce contexte d'hypercroissance, que notre direction juridique a été amenée à repenser l'organisation de son équipe et de ses process afin de répondre aux besoins de l'entreprise d'aujourd'hui mais aussi appréhender ceux de demain.

Cette réorganisation implique nécessairement de revoir la collaboration avec les avocats accompagnant l'entreprise et par conséquent une réflexion quant à la mise en place d'un panel (1.) avec des critères propres à l'environnement d'hypercroissance du milieu de la *scale-up* (2.).

### 1. Quand et pourquoi mettre en place un panel dans une *scale-up* ?

#### - Quand ? Une nécessaire maturité de la direction juridique et de l'entreprise dans son ensemble

Afin de protéger au mieux l'entreprise des risques inhérents à l'hypercroissance, la direction juridique se doit

d'évoluer à la même cadence et cela implique d'acquérir une certaine maturité.

Cela se traduit par une structuration de l'équipe, l'acquisition de l'expertise métier et une vision claire des besoins et enjeux de l'entreprise.



C'est dans ce contexte que s'est construite au début de l'année 2019 la direction juridique de *Qonto*. Si au départ la fonction juridique était représentée par une seule personne, juriste généraliste, la direction juridique compte aujourd'hui une vingtaine de juristes, répartis sur plusieurs marchés et s'organise autour de six pôles d'expertise distincts.

En outre, la fonction juridique est pleinement impliquée dans la stratégie de l'entreprise et souhaite se tenir proche du business. Une connaissance du produit, une compréhension des enjeux, une présence européenne et un dynamisme à l'image de l'entreprise est primordial.

La direction juridique a ainsi atteint une certaine forme de stabilité et de maturité qui lui permet aujourd'hui de se poser la question de l'opportunité d'un panel d'avocats.

#### - Pourquoi ? Un réel besoin pour la direction juridique

L'hypercroissance a également ses travers y compris au niveau de la direction juridique.

#### i. Le travail en silo et la multiplication des canaux de communication

L'organisation d'une équipe en différents pôles d'expertise implique une tendance au travail en silo, à la multiplication des canaux de communication mais aussi de ses avocats, chaque pôle travaillant avec ses propres conseils sélectionnés selon leurs propres critères.

Il en résulte une perte d'information, une surconsommation des conseils externes ainsi qu'une multiplication des coûts y afférents. Il est donc indispensable de mutualiser et

avoir une vision d'ensemble des différents avocats accompagnant l'entreprise et sujets traités.

#### ii. Une perte d'efficacité de la direction juridique

Chaque nouvel avocat sélectionné par l'un des juristes de l'entreprise implique un travail de présentation, de sensibilisation sur l'activité et la dynamique de l'entreprise mais aussi de négociation des honoraires et des méthodes de facturation de l'avocat.

Ce processus de sélection se fait souvent sans méthodologie et chaque juriste le fera à sa manière. Cela représente une réelle perte de temps et d'efficacité pour la direction juridique. En outre, la direction perd en visibilité sur l'ensemble des sujets externalisés et les avocats accompagnant l'entreprise.

## 2. L'identification des besoins d'une *scale-up* et les critères à retenir dans l'établissement du panel

Au-delà des critères traditionnels de panélisation (tels que l'application de tarifs préférentiels, l'expertise des avocats, la nécessaire relation de confiance, etc.), il est important d'identifier les critères propres à l'entreprise et à un environnement d'hypercroissance de type *scale-up*. Aussi nous avons essayé de déterminer quels seraient les critères essentiels à *Qonto*.

### - Connaissance du business / environnement innovant en hypercroissance

Si la connaissance du business est un critère essentiel à n'importe quelle entreprise, il est d'autant plus important dans un environnement tel que celui des *scale-up* où l'innovation est souvent au cœur du business. La sélection portera dès lors sur des conseils qui ont non seulement une connaissance du secteur d'activité mais qui ont également une capacité à appréhender des sujets qui sortent des sentiers battus. C'est le cas notamment de *Qonto*, un *business tech* innovant qui navigue dans un secteur régulé. La connaissance du secteur de paiement n'est dès lors pas suffisante.

### - Adaptabilité à la dynamique de l'entreprise et à ses méthodes de travail

Les entreprises de type *scale-up* sont des entreprises friandes de nouvelles technologies, digitalisées, et qui optimisent le travail en appliquant des méthodes de management qui leurs sont propres.

Pour nous, il est dès lors essentiel que les conseils sélectionnés soient dynamiques, innovants, enclins à l'utilisation de nouveaux outils collaboratifs propres à l'entreprise, disponibles, ouverts à la mise en place de rituels avec les juristes et proactifs sur la communication des délais et budgets.

Enfin, nous recherchons auprès de nos avocats une faculté à analyser les risques en prenant en compte tous les enjeux de notre business. Une simple analyse juridique ne peut être satisfaisante, celle-ci doit être applicable à notre business et être force de proposition.

### - Offres de formations

Nous recherchons auprès de nos avocats de réels partenaires avec qui évoluer. Compte tenu des nombreux sujets techniques auxquels notre activité est confrontée sur divers marchés à l'international, nous comptons sur nos avocats pour nous mettre à jour, nous former et nous accompagner dans le développement de notre direction juridique.

Il ne s'agit aucunement pour la direction juridique de remplacer les avocats accompagnant l'entreprise mais bien de pouvoir travailler de manière efficace avec ces partenaires en acquérant les compétences nécessaires à la compréhension des sujets traités.

### - Une sensibilité « Impact »

L'*Impact* préoccupe aujourd'hui un grand nombre d'entreprises. Y compris les *scale-up*, qui sont pour la plupart des jeunes entreprises qui ont évolué avec cette sensibilité.

Chez *Qonto*, l'*Impact* occupe une place primordiale à tous les niveaux et est vue comme un réel vecteur de croissance. *Qonto* attend ainsi de ses partenaires, y compris avocats, qu'ils partagent ses valeurs. Que ce soit à travers des actes (par exemple le rendu de livrables en version électronique exclusivement) ou des engagements pris par le cabinet (en terme d'inclusion, de diversité, de développement durable etc.).

## 3. La conception du panel

Une fois les critères de sélection, propres à l'entreprise, déterminés, il convient de répertorier l'ensemble des tâches externalisées auprès de ses avocats afin de déterminer les différentes expertises pour lesquelles une sélection doit avoir lieu.

Au-delà des différentes expertises, il est important aussi de réfléchir à l'opportunité d'avoir différents niveaux d'intervention (en fonction du volume ou de la complexité d'une tâche externalisée) mais également les différents marchés à couvrir.

Une autre question à trancher, est celle de la durée de vie du panel. Alors que les entreprises « traditionnelles » tendent à renouveler l'exercice tous les deux à trois ans, nous recommandons dans un premier temps de prévoir une révision annuelle. Nous avons conscience qu'il s'agit d'un exercice long, une révision annuelle permet cependant d'adapter les critères à l'évolution constante de la *scale-up*.

Enfin, vient l'étape cruciale de l'appel d'offres ou encore « RFP ». Il convient alors de pré-sélectionner les cabinets qui y participeront, les interroger sur les divers critères définis, s'entretenir avec eux, négocier des honoraires. Ce n'est qu'après cette longue étape, qu'on peut établir le panel.

Il est essentiel de formaliser ces différentes étapes par un process clair, qui reflète la méthodologie de sélection et l'ADN recherché chez un partenaire de la direction juridique. Cela permettra de fluidifier et reproduire ce process.

Il peut être utile dans l'établissement, de consulter un avocat de confiance, qui accompagne l'entreprise depuis ses débuts et comprend parfaitement la dynamique et les enjeux de la *scale-up*.

Bien qu'il y ait une réelle nécessité de stabilité et de structuration, même dans cet établissement, il faut conserver une certaine flexibilité. En effet, nous ne sommes jamais à l'abri de nouvelles problématiques ou de dossiers à enjeux forts imprévisibles lors de la conception du panel. Le voyage de la *scale-up* peut être plein de surprises et de rebondissements.

Par Victoire Solly - Legal Ops,  
Luke O'Leary - Senior Lead Legal Counsel et Ghislain  
Houssel - Senior Lead Legal Counsel @ Qonto

## Réflexion sur l'intelligence artificielle (IA) et la compliance

Sandrine Richard a exercé la profession d'avocat au Barreau de Paris durant plus de 10 ans jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2021 avant d'intégrer la société Cristal Group International en qualité de Directeur de l'Éthique des affaires et de la Diplomatie d'Affaires jusqu'au 31 décembre 2022. Elle est diplômée de l'Université Paris II Panthéon-Assas et de l'Institut National des Hautes Études de la Sécurité et la Justice (INHESJ) jusqu'alors rattaché au 1<sup>er</sup> Ministre (Diplôme en protection des entreprises et sécurité économique).

Elle est également certifiée comme auditrice et conseillère chez ETHIC Intelligence (auditrice accréditée à Washington DC dans les normes anti-corruption (ISO 37001 et 19600). Elle accompagne et forme les entreprises issues du secteur public et privé dans la mise en place des normes de lutte contre la corruption en France et à l'étranger en conformité avec le droit international (FCPA, UKAB, OCDE). Elle effectue des diagnostics de conformité et des missions de conseil stratégique pour eux.

Elle offre également une formation sur la mise en œuvre de la loi Sapin II pour les sociétés cotées et leurs filiales étrangères (Réalisation d'une cartographie des risques au cas par cas de corruption conformément au point 3 de l'article 17 de la loi Sapin II et les recommandations de l'Agence Française Anticorruption, mise en œuvre des procédures de Due Diligence et contrôle des tiers, etc.). Elle est experte et consultante auprès des organisations internationales. Elle intervient lors de conférences internationales sur la lutte contre la corruption. Enfin, elle est en charge de la formation « Intégrité scientifique et lutte contre la fraude scientifique » à l'Université de Paris, elle intervient également à l'Université Paris II Panthéon-Assas concernant « la souveraineté industrielle et le RGPD » et enfin au sein de l'INHESJ concernant les outils de lutte contre la corruption.

Elle est également responsable des alliances stratégiques chez Respect Zone et co-rapporteur du rapport sur le Métavers et les droits humains et Co-administratrice de la Commission déontologie de l'AFJE (Association Française des Juristes de France). Elle est participante au groupe de travail au sein du CEN/CENELEC sur l'éthique de l'IA.

### Qu'est-ce que l'IA et comment l'IA impacte-t-elle le domaine de la conformité et du respect des réglementations ?

L'expression « intelligence artificielle », omniprésente dans le débat public, est porteuse de représentations, de promesses et d'inquiétudes, en particulier dans le domaine de la santé. Elle est couramment employée pour désigner les méthodes d'apprentissage machine (*machine learning*), c'est-à-dire des approches basées sur des algorithmes qui, se fondant sur des données, construisent des modèles (arbres de décisions, réseaux de neurones, ou autres) qui seront ensuite appliqués à de nouvelles données pour calculer une décision à partir de celles-ci. *Stricto sensu*, l'apprentissage machine constitue un sous-ensemble de méthodes parmi le vaste champ d'étude que recouvre l'IA et plus généralement le numérique.

Le prix éthique et juridique de « miracle » technologique en est très élevé car toutes les prescriptions légales vont alors se transformer en obligations de résultat, toute défaillance engendrant responsabilité.

Le système probatoire va devenir écrasant pour l'entreprise, tant en termes de charge de preuve, que moyens de preuve, sans dispense de preuve. L'IA ACT semble multiplier des responsabilités objectives pour autrui. Le « droit de la conformité » va multiplier des pénalités quasi systémiques.

Il est fondamental d'éviter ce travers. Pour cela, il faut utiliser l'intelligence artificielle avec « éthique » et équilibre : elle doit constituer une « aide à la décision » sans jamais prétendre être une solution totale et infaillible, car c'est l'humain qui doit être et rester au centre de la décision. C'est une complémentarité.

Les machines ne doivent pas remplacer l'humain et nous ne devons pas penser qu'elles sont infaillibles.

À cette fin, il conviendrait de parler du Droit de la Compliance. Le but étant d'anticiper et d'éviter des crises ou difficultés pour l'entreprise ou autres organisations. Par exemple éviter qu'une crise n'arrive, bancaire, financière, réputationnelle sanitaire, climatique, et médicale (radiologie notamment dans la prédiction et dépistage des cancers).

L'utilisation de l'IA doit être utilisée avec complémentarité au droit de la compliance. Le droit de la compliance est basé sur l'information comme l'intelligence économique, l'intelligence artificielle est quant à elle indispensable pour la capter et en faire une première mise en connexion. L'IA permet d'éviter les erreurs humaines par les analyses successives non subjective, notamment de la part d'êtres humains.

L'IA permet également d'apporter l'engagement de l'entreprise, à la fois par les dirigeants et par tous ceux qui sont « embarqués » par une « culture de Compliance » qui est à la fois construite et commune. L'IA reste cependant

un outil au service de l'homme et donc de l'entreprise. L'engagement vient du *top management* et l'IA aidera au déploiement.

Cela permet ainsi de redonner une place centrale au juriste et au *Compliance officer*, pour que s'articulent la culture de compliance avec la culture de l'entreprise elle-même. La culture de compliance étant indissociable d'une culture de valeurs, la *Compliance by design* suppose une double technique, à la fois scientifique et juridique. C'est en cela que l'IA ACT permet de maintenir la tradition européenne comme modèle.





## Quels sont les avantages potentiels de l'utilisation de l'IA dans le processus de conformité et réglementation ?

C'est un sujet qui pose difficulté en raison de la *Compliance by design* est aussi appelée *Automated Compliance*. En effet, l'entreprise qui bien « conforme », aura acquis ou aura construit les bons algorithmes.

Mais la difficulté tient à la définition même de la « conformité ». Pour citer un exemple connu dans le milieu de la conformité de l'étude parue en 2022 : « *Brave new Planes ou la conformité juridique de grands groupes aéronautiques face aux défis de l'intelligence artificielle* ».

Dans cet article, la « conformité juridique » signifie l'obligation pour les entreprises de respecter le droit, donc comme une obligation pour chacun. La difficulté comme pour l'éthique est de trouver une définition commune et homogène à l'ensemble des entreprises.

Ici, il n'y a pas de différence entre la Compliance et le Droit lui-même car nous devons tous respecter le Droit.

## La difficulté est de rendre effectif la compliance donc le Droit pour les entreprises, mais comment rendre effectif sans parler de responsabilité objective ?

Les entreprises finissent par considérer avec pragmatisme que cela n'est pas possible et qu'il y aura toujours « non-conformité », par l'un ou par l'autre, dans un lieu ou dans un autre, à un moment ou à un autre. D'où la cartographies des risques ou le nouveau département de « Gestion du risque ». Le risque 0 ne peut pas exister, d'où l'utilisation du « risque juridique de conformité ».

Cela serait trop lourd (mais on y arrive) de démontrer donc apporter les preuves en permanence qu'elle « se conforme » aux obligations multiples de compliance. Pour cela, le Droit de la Compliance impose à l'entreprise de détecter toute « non-conformité », acquise ou potentielle, et de prévenir toute non-conformité. Il faut donc rechercher tout fait ou comportement ou information (*data*) qui seraient suspects : ce sont les fameux *red flags*. Elle devra d'autre part calculer ce que lui coûte les diverses non-conformité (niveau de sanction, probabilité de contrôle) : risque RSE, corruption, ESG ou devoir de vigilance.

Exemple de l'utilisation de l'IA dans la cybersécurité : La question n'est plus de savoir si l'entreprise va être attaquée, mais quand l'occurrence va surgir. Nous prenons conscience de l'immense défi que représente cette lutte contre les cyberattaques. C'est là que l'intelligence artificielle (IA) entre en jeu et avec elle, de nouvelles formes de protection numérique. L'intelligence artificielle a un immense potentiel en matière de lutte contre le risque cyber car elle peut analyser un grand nombre de fichiers à intervalles réguliers pour révéler les risques éventuels. L'intelligence artificielle dans la cybersécurité apprend et améliore constamment les processus de sécurité. À partir des données récoltées lors des cyberattaques précédentes, elle identifie de nouvelles menaces.

En matière de sécurité, l'IA peut identifier et hiérarchiser les risques, détecter rapidement les logiciels malveillants sur un réseau, proposer une solution de manière adéquate aux incidents et détecter les intrusions avant qu'elles ne se produisent.

La qualité du diagnostic mais aussi la rapidité d'intervention à la suite d'une attaque des systèmes d'information d'une organisation.

L'entreprise va alors réagir pour sanctionner, changer sa structure, et sensibiliser les personnes impliquées dont elle doit répondre à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Ainsi les algorithmes seraient « la chance » « le jouet miraculeux » de la Compliance. L'intelligence artificielle est déjà utilisée en grande quantité dans la cybersécurité pour repérer dans les comportements des personnes ou éviter les cyberattaques (fraudes président, ou cyberattaques massives dans les hôpitaux et gouvernement avec perte et vol de données sensibles). L'IA permettrait d'éviter certaines failles.

## Quelles devraient être les mesures prises par entreprises pour garantir la conformité et l'éthique lors de l'implémentation de système basé sur l'IA ?

Les entreprises confrontées à la conformité réglementaire se tournent vers l'intelligence artificielle (IA) pour gagner du temps et réduire les coûts.

L'IA peut apporter jusqu'à 906 milliards de dollars par an aux systèmes et services de santé mondiaux et pourrait apporter jusqu'à 1 milliard de dollars supplémentaires par an au secteur bancaire mondial. Et PwC prédit que l'IA pourrait contribuer à hauteur de 15,7 milliards de dollars à l'économie mondiale.

La vérité est que « l'intelligence artificielle » n'est qu'un outil. Elle n'est pas autosuffisante ! Dans un domaine comme la conformité réglementaire, par exemple, les défis peuvent être très différents selon le secteur et le pays. Pour résoudre ces problèmes, l'expertise humaine reste essentielle.

## Et le mot de la fin ?

Au lieu d'essayer de développer une « IA pour la conformité à la réglementation en matière de divulgation » de bout en bout et sujette à des erreurs, il convient de s'améliorer sur l'amélioration des processus existants. Cela réduira considérablement le risque de non-conformité pour les entreprises. L'IA doit rester au service de l'humain et non l'inverse.

**Cet Interview a été réalisé par Edouard Shailend LEELEEA, dans le cadre des travaux du think tank « French Compliance Society », réunissant les professionnels de la compliance**



# Nouvelle Autorité européenne de lutte contre le blanchiment de capitaux : quels impacts pour les assujettis et les régulateurs ?

Conformément aux six priorités qu'elle a définies dans sa Communication sur un plan d'action pour une politique globale de l'Union en matière de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme<sup>1</sup> (« **LCB-FT** ») publiée le 15 mai 2020 au Journal officiel de l'Union européenne (« **UE** »), la Commission européenne a présenté le 20 juillet 2021 un ensemble de propositions législatives pour renforcer les règles de l'UE en matière de LCB-FT.

Ce paquet législatif européen contient quatre propositions<sup>2</sup> dont la création, au moyen d'un règlement, d'une autorité européenne de lutte contre le blanchiment de capitaux (en anglais *Anti-Money Laundering Authority*, « **AMLA** ») visant une surveillance LCB-FT au niveau européen<sup>3</sup>.

L'AMLA a pour vocation de constituer une réponse au risque LCB-FT au sein de l'UE en permettant de mieux détecter les transactions et activités suspectes au sein de l'UE et de combler les failles dont profitent les criminels pour blanchir le produit d'activités illicites ou pour financer des activités terroristes au moyen du système financier<sup>4</sup>. L'AMLA constituerait donc une instance européenne opportune pour harmoniser et développer une culture commune européenne de LCB-FT.

Toutefois, au regard des objectifs, missions et pouvoirs de ce nouveau régulateur européen, se posent les questions à la fois de sa cohabitation avec les régulateurs des États membres, mais aussi des conséquences sur les programmes de compliance LCB-FT des assujettis.

### I - Rappel synthétique des objectifs, missions et pouvoirs de l'AMLA

Conformément à la proposition de la Commission européenne<sup>5</sup>, l'AMLA aurait « pour objectif de protéger l'intérêt public, la stabilité du système financier de l'Union et le bon fonctionnement du marché intérieur par les actions suivantes :

- a) prévenir l'utilisation du système financier de l'Union aux fins du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme ;
- b) contribuer à identifier et à évaluer les risques de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme

dans l'ensemble du marché intérieur, ainsi que les risques et les menaces émanant de l'extérieur de l'Union qui ont ou pourraient avoir un impact sur le marché intérieur ;

c) assurer, dans l'ensemble du marché intérieur, une surveillance de haute qualité dans le domaine de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (ci-après « **LBC-FT** ») ;

d) contribuer à la convergence de la surveillance dans le domaine de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, dans l'ensemble du marché intérieur ;

e) contribuer à l'harmonisation des pratiques de détection, par les cellules de renseignement financier (ci-après les « **CRF** »), des flux financiers transfrontières suspects ou des activités transfrontières suspectes ;

f) soutenir et coordonner les échanges d'informations entre les CRF et entre celles-ci et les autres autorités compétentes ».



Plus précisément, l'AMLA contrôlerait directement des établissements de crédit et des institutions financières spécifiques en les classant en fonction de leur niveau de risque. Dans un premier temps, elle contrôlerait quarante entités présentant le profil de risque résiduel le plus élevé et établis dans au moins deux États membres de l'UE étant précisé qu'*a minima* une entité de chaque État membre sera choisie (surveillance directe). Les entités assujetties ne répondant

pas à ces critères continueraient d'être surveillées par les régulateurs nationaux et ainsi indirectement surveillées par l'AMLA qui pourrait également vérifier que les régulateurs nationaux disposent des ressources nécessaires à cette supervision conservée (surveillance indirecte).

Concernant ses pouvoirs, l'AMLA pourrait notamment demander aux entreprises et aux particuliers de lui transmettre des documents et d'autres informations et effectuer des visites sur place avec autorisation judiciaire.

En matière de sanctions, l'AMLA pourra imposer à ces entités assujetties des sanctions qui pourraient aller jusqu'à 10 % de leur chiffre d'affaires annuel total calculé sur l'exercice social précédent.

1 - Communication de la Commission sur un plan d'action pour une politique globale de l'Union en matière de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme (2020/C 164/06).

2 - S'agissant des trois premières propositions, la Commission européenne souhaite (i) créer un règlement « **LCB-FT** » directement applicable au sein de l'UE et comportant notamment des dispositions sur le devoir de vigilance à l'égard de la clientèle des entités exposées au risque LCB-FT, sur la transparence relative aux bénéficiaires effectifs, sur l'utilisation d'instruments financiers anonymes tels que les crypto-actifs et sur les passeports et visas « dorés » ; (ii) publier la sixième directive européenne « **LCB-FT** » dite « **AMLD6** » qui devra être transposée en droit national dans tous les États membres comportant notamment des mesures sur la surveillance et les cellules nationales de renseignement financier ; et (iii) réviser le règlement n°2015/847 relatif aux informations accompagnant les transferts de fonds.

3 - Proposition de Règlement de la Commission européenne du 20 juillet 2021 instituant l'Autorité de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme

4 - Europol estime qu'environ 1% du PIB annuel de l'UE est « détecté comme étant impliqué dans une activité financière suspecte ».

5 - Article premier de la proposition de règlement de la Commission européenne.

## II – L'AMLA, un « ciment » indispensable avec et entre les régulateurs nationaux compétents

Au regard du caractère transfrontalier d'un nombre croissant de grandes affaires de LCB-FT au sein de l'UE, le partage d'informations et la coopération entre les autorités nationales compétentes s'avèrent déterminants. En effet, au-delà des lacunes législatives, c'est le défaut d'analyses conjointes, d'outils et ressources communs au sein et entre les États membres qui semble constituer une menace pour l'ensemble de l'UE. Et pour la Commission de résumer ce constat en ces termes : « le cadre LCB-FT de l'UE n'est jamais aussi solide que son maillon le plus faible, et les défaillances d'une autorité nationale compétente créent des risques pour l'ensemble du marché unique »<sup>6</sup>.

Par conséquent, si aujourd'hui chaque autorité nationale compétente (au sens large du terme, i.e. régulateurs et cellules de renseignement financier (« CRF ») constitue une « brique » pour lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, l'AMLA, en renforçant à la fois la convergence des analyses et des pratiques et la coopération entre elles, constituera un « ciment » indispensable pour combler les failles du cadre préventif existant de l'UE en matière de LCB-FT et *in fine* une « muraille » beaucoup moins franchissable pour les délinquants et criminels financiers.

Plus concrètement, l'échange d'informations se fera au niveau bilatéral puisque chacun des régulateurs des États membres devra notamment transmettre à l'AMLA son programme de contrôles d'une année sur l'autre qui, le cas échéant, pourrait faire l'objet de modifications à l'issue de l'évaluation de l'AMLA. En parallèle, l'échange d'informations et la coopération entre les régulateurs nationaux se fera de manière multilatérale via l'AMLA qui assurera cette coordination et ce dialogue plus fluides entre les régulateurs nationaux.

L'ensemble des informations recueillies aura vocation à nourrir une base de données sur laquelle l'AMLA pourra se fonder pour harmoniser les contrôles, les méthodes, les pratiques et les outils à l'échelle européenne dans l'objectif d'aboutir à un système de prévention et de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme plus robuste.

Enfin, on peut aussi légitimement s'interroger sur l'avenir des cellules (moyens et ressources) dédiées à la LCB-FT au sein des autorités européennes implantées des

États membres. Ainsi, par exemple, l'Autorité bancaire européenne pourrait-elle se voir « déposséder » de sa fonction LCB-FT ?

## III – Une mise à jour nécessaire des programmes de compliance en matière de LCB-FT

Comme exposé plus haut, l'AMLA opérera une surveillance directe et une surveillance indirecte.

La surveillance directe impliquera des contrôles de la nouvelle autorité européenne directement au sein des entités assujetties (groupe et filiales) comme le font aujourd'hui les superviseurs nationaux pour les filiales implantées sur leurs territoires respectifs (l'ACPR pour la France). Par conséquent, la cartographie des risques (en l'espèce LCB-FT) et les programmes de compliance qui en découlent devront être cohérents et harmonisés au niveau groupe (UE) (et non plus « personnalisés » filiale par filiale).

Devrait donc s'en suivre au niveau groupe chez les entités assujetties concernées par les contrôles directs de l'AMLA, non seulement un déploiement renforcé, mais aussi une mutualisation efficace des moyens, des méthodes et des outils de compliance pour s'adapter à ces nouveaux contrôles directs de plus grande envergure. Néanmoins, ces adaptations impliqueront un coût financier à l'échelle du groupe pour des mesures de surveillances, des politiques de conformité ou encore des contrôles internes communs à l'ensemble du groupe.

\*\*\*\*

## L'AMLA sera-t-elle parisienne ?

Le 6 décembre 2022, la France, en concurrence avec l'Allemagne, l'Autriche, l'Irlande, l'Italie, la Lituanie et les Pays-Bas, a déposé sa candidature pour accueillir le siège de la future autorité européenne qui viserait (i) une supervision directe effective d'ici 2026 et (ii) un effectif d'environ 400 employés à terme<sup>7</sup>. À suivre...

**Victoria GODEFROOD-BERRA**  
**Secrétaire générale du Cercle de la Compliance**



6 - Communication de la Commission sur un plan d'action pour une politique globale de l'Union en matière de prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme (2020/C 164/06)

7 - Plans take shape for EU anti-money laundering hub, EuObserver

## Gestionnaires et acheteurs de crédit, bientôt réglementés

Encadrer les risques bancaires est essentiel car, par définition, l'intermédiation bancaire est source de risques : contrepartie, liquidité, taux. C'est le métier de banquier de les gérer et c'est le rôle des superviseurs de s'assurer que ces risques sont bien maîtrisés. Dans cette perspective, la réglementation vient souvent corriger le passé et chercher à prévenir l'avenir et c'est justement l'objet de la directive 2021/2167 du 24 novembre 2021 sur les gestionnaires et acheteurs de crédit (dite directive NPL).

La crise financière de 2008 avait conduit à une augmentation significative des créances non performantes dans le bilan des banques européennes. Un plan d'action de la Commission européenne de 2018 comportait plusieurs axes déjà mis en œuvre et qui ont d'ailleurs permis une réduction significative de ces créances non performantes notamment en renforçant la gestion des risques par les banques et leur provisionnement.

C'est dans ce contexte que cette directive « NPL », qui doit être transposée au plus tard le 29 décembre 2023, a pour objet de permettre le développement d'un marché secondaire des prêts non performants, plus concurrentiel et transparent au niveau européen qui favoriserait le partage du risque au sein du secteur privé (hors établissement de crédit) et de manière transfrontalière. Elle vise donc à encadrer les conditions de vente des prêts non performants à des tiers et leur gestion (obligations des établissements de crédit et des acheteurs de crédit et agrément des gestionnaires de crédit), en harmonisant les règles applicables au sein de l'Union européenne.



Plusieurs questions se posent et qui seront traitées dans le texte de loi qui appliquera cette directive en France : de quels prêts non performants est-il question ? Que visent les gestionnaires et acheteurs de crédit ? Quelles seront les conditions d'agrément des gestionnaires de crédit ? Quelles obligations pour les acheteurs de crédit ? Quelle sera la surveillance de ces acteurs ?

### De quels prêts non performants est-il question ?

La directive vise les crédits non performants<sup>1</sup> émis par un établissement de crédit européen qui auront été cédés après le 30 décembre 2023. Compte tenu des règles existantes sur le monopole bancaire en France, ne devraient pas être concernés les achats de crédits dont la déchéance du terme n'est pas prononcée (créances non

échues) et seuls les crédits échus pourraient être cédés à des tiers. Toutefois, la question va se poser de la capacité pour un gestionnaire de crédit français de gérer des prêts non performants non échus émis dans un autre État membre. Enfin, une option nationale est possible pour inclure les crédits performants mais cela semble plutôt relever des éventuelles externalisations de la fonction de gestion des crédits.

### Que visent les gestionnaires et acheteurs de crédit ?

La directive précise ce qu'est un gestionnaire de crédit : celui qui gère et fait exécuter les droits et les obligations liés aux droits du créancier au titre d'un contrat de crédit non performant, ou au contrat de crédit non performant lui-même, pour le compte d'un acheteur de crédit, et qui exerce au moins une ou plusieurs activités de gestion de crédits : perception et recouvrement auprès de l'emprunteur, renégociation avec l'emprunteur, gestion des réclamations, information adressée à l'emprunteur.

Le champ devra être précisé lors de la transposition car la directive prévoit, sur option nationale, d'exempter la gestion des contrats de crédits effectuée par les notaires publics, les huissiers de justice et les avocats lorsqu'ils exercent des activités de gestion de crédits dans le cadre de leur profession.

Un acheteur de crédit est celui qui, autre qu'un établissement de crédit, achète les droits que détient un créancier au titre d'un contrat de crédit non performant, ou le contrat de crédit non performant lui-même.

### Quelles seront les conditions d'agrément des gestionnaires de crédit ?

Les gestionnaires de crédit devront obtenir un agrément avec, pour les acteurs déjà en exercice, la possibilité à le faire en vertu du droit national pendant 6 mois après le délai de transposition.

Au-delà, l'agrément sera nécessaire avec des conditions assez classiques pour des professions financières réglementées : l'honorabilité suffisante des membres de l'organe de direction ou d'administration ; leur compétence (au sens des connaissances et expériences suffisantes) ; un dispositif de gouvernance solide et des mécanismes de contrôle interne appropriés, y compris des procédures comptables et de gestion des risques visant notamment

1 - La définition est donnée à l'article 47 bis du règlement UE 575/2013, dit CRR :

« ...les expositions suivantes sont classées comme non performantes :

a) une exposition pour laquelle il est jugé y avoir eu défaut conformément à l'article 178 ;

b) une exposition considérée comme dépréciée conformément au référentiel comptable applicable ;

c) une exposition en période probatoire conformément au paragraphe 7, lorsque des mesures de renégociation supplémentaires sont appliquées ou lorsque l'exposition est en souffrance depuis plus de 30 jours ;

d) une exposition sous la forme d'un engagement qui, s'il était prélevé ou utilisé autrement, ne serait probablement pas remboursé intégralement sans la réalisation de la sûreté ;

e) une exposition sous la forme d'une garantie financière qui serait probablement appelée par le bénéficiaire de la garantie, y compris lorsque l'exposition garantie sous-jacente remplit les critères pour être considérée comme non performante.

Aux fins du point a), lorsqu'un établissement a des expositions au bilan à l'égard d'un débiteur qui sont en souffrance depuis plus de 90 jours et qui représentent plus de 20 % de toutes les expositions au bilan à l'égard de ce débiteur, toutes les expositions au bilan et hors bilan à l'égard de ce débiteur sont considérées comme étant non performantes. »

le respect du droit des emprunteurs et la protection des données ; une politique appropriée assurant le respect des règles de protection des emprunteurs et leur traitement équitable et diligent (prise en compte de leur situation financière et orientation vers les services de conseil ou sociaux en matière d'endettement) ; des procédures d'enregistrement et de traitement des réclamations ; des procédures de lutte contre le blanchiment et le financement du territoire (si le droit national prévoit d'y soumettre les gestionnaires de crédit) ; des obligations d'informations et de publication ; un cantonnement des fonds si le gestionnaire est autorisé à recevoir des fonds des emprunteurs.

Il est prévu la tenue d'un registre ou au moins une liste des gestionnaires agréés qui soit accessible au public.

## Quelles obligations pour les acheteurs de crédit ?

Les acheteurs de crédit doivent recourir à un gestionnaire de crédit et ils doivent informer les autorités de leur pays de son identité et de l'adresse du gestionnaire mais les acheteurs eux-mêmes ne seront pas soumis à un agrément.

Ce sont les établissements de crédit qui seront soumis à différentes obligations d'informations aux autorités chaque semestre (voire chaque trimestre) : identité de l'acheteur, membres de l'organe de direction ou d'administration, actionnaires qualifiés, l'encours agréé

cédé, le nombre et la taille des contrats, la nature des garanties.

## Quelle sera la surveillance de ces acteurs ?

La surveillance des gestionnaires de crédit consistera pour l'essentiel à s'assurer que les règles qui visent à protéger l'emprunteur sont respectées dans le cadre d'un dispositif de gouvernance solide et un mécanisme de contrôle interne approprié. Dès lors que la réception de fonds serait autorisée, il faudra s'assurer que les fonds reçus des emprunteurs sont bien cantonnés dès réception avant d'être reversés à l'acheteur de crédit. Enfin, avec une probable application des règles sur le blanchiment et le financement du terrorisme, un contrôle du caractère approprié des dispositifs devra être mis en place.

Comme tout dispositif de surveillance, celui-ci sera proportionné en tenant compte de la taille, de la nature, de l'échelle et de la complexité des activités du gestionnaire de crédits. En cas de manquements, des pouvoirs sont prévus pour infliger des sanctions administratives et des mesures correctrices, couvrant la possibilité de retrait d'agrément, l'injonction de remédier à la violation et de mettre un terme au comportement en cause et des sanctions pécuniaires administratives.

**Frédéric Visnovsky**  
**Médiateur national du crédit (Banque de France)**



### Pionniers et experts en relations sociales

nous voyons toujours plus loin que le droit. Nous cultivons l'intelligence collective au service de solutions personnalisées en privilégiant un partenariat durable.

### Convaincus que l'Humain est au cœur de toute création de valeur,

nous contribuons à l'accélération du développement économique et social de l'entreprise.

**Fiables**, nous engageons chaque jour notre nom. Nous ne laissons pas de place à l'approximation, conscients que les enjeux sont autant humains qu'économiques.

**Impliqués**, nous agissons concrètement sur tous les terrains. Nous cultivons la proximité et la confiance indispensables à la réussite de nos missions.

**Enthousiastes**, nous mettons notre énergie et notre créativité au service de vos projets. Nous aimons repousser les possibles.

### L'excellence guide chacune de nos actions.

Nous sommes constamment à l'écoute des évolutions de notre monde pour imaginer les meilleures solutions.

### La concorde nous permet de toujours progresser ensemble.

Nous n'oublions jamais que notre force et notre valeur ajoutée sont le fruit de la rencontre d'expériences individuelles.

**Nous sommes les avocats Barthélémy**



# L'Éthique et la Conformité dans le cadre de l'activité de recouvrement de créances

Nous proposons de partir de l'exemple de la société dans laquelle j'exerce les responsabilités de Responsable des Risques et de la Conformité. Il s'agit d'*Hoist Finance*, succursale française d'une banque suédoise, régulée en France par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (A.C.P.R.).

*Hoist Finance* exerce une activité de recouvrement de créances bancaires. Il s'agit d'acquiescer auprès de banques partenaires, des créances, afin de recouvrer les sommes directement auprès des clients débiteurs et les accompagner dans leur désendettement.

*Hoist Finance* a la particularité d'être soumise, pour l'exercice de son activité, aux mêmes obligations que celles applicables aux établissements bancaires et financiers, en matière de maîtrise des risques, et plus particulièrement des risques de non-conformité<sup>1</sup>, sujet qui nous intéresse aujourd'hui dans cet article.

À ce titre, l'exercice de son activité s'organise comme celle d'une banque traditionnelle. Ainsi, les fonctions de contrôle permanent (2<sup>ème</sup> niveau de contrôle) et de contrôle périodique (3<sup>ème</sup> niveau) travaillent conjointement en s'appuyant sur les métiers (1<sup>er</sup> niveau) afin d'assurer la maîtrise des risques d'une activité encadrée par la réglementation et strictement contrôlée par les autorités de tutelle. Nous avons souhaité mettre en exergue, au travers de cet article, l'importance d'une bonne gouvernance des risques, et particulièrement des risques de non-conformité dans le cadre de l'activité de recouvrement de créances. En effet, il s'agit d'une activité sensible car elle concerne une clientèle fragile. De ce fait, ses actions peuvent avoir un impact fort sur l'activité des établissements bancaires et financiers, ainsi que sur l'écosystème financier.

Au-delà de la gestion des risques *stricto sensu*, nous souhaitons mettre en avant la bonne conduite et l'éthique qui intègrent de plus en plus les dispositifs de conformité en place au sein des établissements, impactant les méthodes de travail et les expertises des équipes internes. Cela nécessite de déployer la gestion de l'humain qui sera un enjeu pour assurer une bonne maîtrise des risques.

### La Conformité, une fonction dédiée à la protection de l'entreprise et de ses clients

La mission première de la fonction Conformité est de protéger l'entreprise et ses clients, en assurant le bon respect des normes applicables. Toutefois, elle ne se limite pas à ce rôle.

L'évolution des pratiques et de l'environnement réglementaire étendent les exigences vis-à-vis des établissements vers une approche de plus en plus axée vers le client, ses besoins, ses ressentis. C'est encore plus prégnant dans le domaine du recouvrement de créances dans lequel la clientèle a besoin d'un accompagnement renforcé. Cela passe par une clarté dans la gestion du dossier et dans les échanges avec le client, de la pédagogie, de l'écoute, de l'empathie et une recherche de solutions adaptées à chaque situation.

### La Conformité, une fonction de plus en plus présente et utile au sein des entreprises

Historiquement obligatoire au sein des établissements bancaires et financiers du fait de la réglementation dédiée, la fonction Conformité est de plus en plus présente dans les entreprises quelle que soit leur activité et avec de nouveaux enjeux associés.

Tout d'abord, parce que de plus en plus d'entreprises ayant intégré l'éthique comme une valeur essentielle font le choix de se doter de ce type de fonction. De plus, l'évolution de la réglementation fait émerger au sein des entreprises de nouvelles fonctions aux missions connexes.

Ainsi, le Règlement Général sur la Protection des Données<sup>2</sup>, a fait naître de nouvelles fonctions spécialisées en charge du contrôle de la conformité sur des périmètres d'expertises spécifiques : fonction de Délégué à la Protection des Données, fonction de Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information.

L'éthique et la responsabilité sociétale et environnementale (R.S.E) prennent également une place de plus en plus importante dans les entreprises et influencent les dispositifs de

conformité en place. On ne parle plus seulement de Conformité mais d'Éthique et de Conformité, ce qui va au-delà des seules obligations réglementaires et intègre une dimension complémentaire morale plus forte et plus engagée.

Cela permet d'intégrer davantage le client au centre de la relation et les process internes s'adaptent en prenant en compte le volet éthique et la bonne conduite.

Le développement des nouvelles technologies et des usages internes (digitalisation, travail à distance...) a entraîné une évolution des méthodes de travail et des analyses de risques au sein des entreprises.

Ces changements ont conduit la fonction Conformité à s'adapter en continu et la placent de plus en plus au cœur des projets.



1 - Le risque de non-conformité est défini comme un risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative, ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif.

2 - Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016, relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE

## La Conformité, une fonction qui demande des compétences pluridisciplinaires allant au-delà des seules compétences techniques & réglementaires

La fonction Conformité doit s'adapter en continu aux évolutions réglementaires et développer de nouvelles compétences afin de s'y conformer.

Elle doit convaincre, intéresser et accompagner les métiers dans les différents projets de l'entreprise, à tous niveaux en faisant œuvre de pédagogie et en démontrant l'utilité de protéger l'entreprise, ses collaborateurs, ses clients à travers toute la richesse des métiers liés à la conformité. Il s'agit de trouver le bon équilibre entre l'exigence de conformité à respecter, sa faisabilité et le résultat attendu pour l'entreprise et le client.

La conformité doit anticiper les évolutions des réglementations, les attentes des régulateurs, des associations de défense des consommateurs et des clients ce qui nécessite de la part des collaborateurs concernés d'être agiles, pragmatiques et diplomates. Il n'existe pas de dispositif de conformité standard même si les missions de la fonction conformité sont clairement définies par la réglementation<sup>3</sup>. Il appartient à chaque expert de définir les moyens à mettre en œuvre pour assurer la maîtrise des risques de non-conformité au sein de son entreprise.

## La place de l'Éthique et de la Conformité dans l'activité de recouvrement de créances

L'activité de recouvrement de créances est une activité qui peut être exercée soit par les établissements bancaires, soit par les sociétés de recouvrement de créances ou professions réglementées.

Dans les deux cas, l'application de la réglementation bancaire *stricto sensu* est de rigueur, même si les exigences cadre applicables en matière de gouvernance interne à date ne sont pas identiques. Néanmoins, l'évolution de la réglementation va de plus en plus dans le sens d'une harmonisation des exigences entre les sociétés qui interviennent dans le domaine du recouvrement de créances<sup>4</sup>.

Le dispositif de conformité en place chez *Hoist finance* est établi conformément aux règles édictées par arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement, ainsi que par les lignes directrices de l'Autorité Bancaire Européenne sur la gouvernance interne<sup>5</sup>, lesquels définissent strictement les missions de la fonction Conformité.

Ces règles imposent la mise en place d'une gouvernance interne reposant sur un corpus procédural, une sensibilisation et formation des équipes, des contrôles internes permanents et périodiques sur trois niveaux, des analyses de risques régulières et préalables au lancement de tous les nouveaux projets et un suivi des dysfonctionnements rencontrés.

L'ensemble est piloté par la fonction Conformité laquelle, en lien avec les équipes opérationnelles et les organes

de gouvernance s'assure de la bonne prise en compte de l'ensemble des obligations applicables à l'activité de recouvrement de créances.

## L'application pratique des obligations réglementaires dans le cadre de l'activité de recouvrement de créances : complexité et pratiques de place

L'activité de recouvrement de créances est une activité encadrée par de nombreuses obligations, obligations d'ordre général applicables au secteur financier : protection des données personnelles et secret bancaire, éthique et protection de la clientèle fragile, lutte contre le blanchiment des capitaux et financement du terrorisme, identification et traitement des réclamations, mais également obligations spéciales propres à l'exercice de l'activité en tant que telle comme par exemple les procédures collectives d'exécutions.

La fonction Conformité s'assure au quotidien de la bonne prise en compte de l'ensemble des règles applicables au travers de la documentation interne, des pratiques opérationnelles et des contrôles réalisés.

Les critères pris en compte pour évaluer le bon respect des exigences réglementaires intègrent de plus en plus un volet subjectif, qui vient compléter l'analyse technique.

Ainsi, le respect des obligations est non seulement appréhendé au regard de critères objectifs - comme la présence de mentions obligatoires dans les communications clients - mais également de critères plus subjectifs prenant en compte les demandes et les attentes des clients : le ton du discours de l'agent de recouvrement était-il approprié ? Le client peut-il s'attendre à être contacté sur ce canal de communication ? Quant aux aspects réglementaires, l'accroissement des obligations et les difficultés d'application pratique conduisent de plus en plus les entreprises à travailler en cohésion. L'objectif étant de définir des pratiques communes alliant réglementation et éthique, axées sur le principe commun du traitement équitable et juste du client.

En conclusion, l'environnement réglementaire actuel amène les sociétés du secteur financier à développer et à adapter leurs dispositifs de maîtrise des risques de manière continue. Cette adaptation s'effectue en lien avec les règles de bonne conduite et d'éthique qu'elles se sont fixées et qui sont appliquées au sein du secteur. Cela permet de répondre aux besoins du client, et à ce qu'il est en droit d'attendre et d'exiger d'un professionnel. La fonction conformité, qu'elle soit requise ou non par la réglementation est devenue une fonction clé qui a de plus en plus sa place dans les entreprises et particulièrement dans les secteurs sensibles comme celui du recouvrement de créances.

**Marion Vauclin,**  
**Responsable Risques et Conformité - Hoist Finance**



<sup>3</sup> - Arrêté 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne des entreprises du secteur de la banque, des services de paiement et des services d'investissement soumises au contrôle de l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution.

<sup>4</sup> - Directive (UE) 2021/2167 du parlement européen et du conseil du 24 novembre 2021 sur les gestionnaires de crédits et les acheteurs de crédits, et modifiant les directives 2008/48/CE et 2014/17/UE.

<sup>5</sup> - Orientations sur la gouvernance interne de l'autorité bancaire européenne EBA/GL/2017/11. 21/03/2018.



Thomas Godey



Camille Bres

## BRL Avocats

### Un cabinet en droit social responsable, et engagé dans le développement durable

Qu'elle soit sociale ou sociétale, la responsabilité des entreprises ne s'arrête pas à la frontière d'un cabinet d'avocats.

Les équipes du cabinet *brl avocats* en sont conscientes ; et cela leur donne une motivation supplémentaire dans le service rendu aux entreprises privées ou publiques qu'elles accompagnent.

Au quotidien, les plus de 50 avocats du cabinet, le secrétariat général et tout le personnel administratif contribuent, à leur niveau et avec leurs moyens, aux enjeux du développement durable.

Notre cabinet cherche à avoir un impact positif sur la société, tout en restant efficace et économiquement viable. La RSE ne s'y oppose pas. Au contraire, il est démontré que l'engagement RSE procure en moyenne un gain de performance de 13 % (source France Stratégie).

C'est sur cette base que nous nous sommes lancés, en fin d'année 2022, dans une démarche RSE, et avons franchi les différentes étapes du processus de labellisation « *LUCIE Progress* ».

À l'origine du projet, Camille Brès et Thomas Godey se sont tout d'abord formés aux fondamentaux de la RSE, pendant deux journées, fin octobre 2022. Une formation qui a confirmé la proximité des thématiques principales de la RSE et des activités pratiquées par un cabinet de niche en droit social : gouvernance de l'organisation, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques...

Sur d'autres sujets, ils ont pu faire le lien avec les obligations réglementaires ou ordinaires de la profession d'avocat : questions relatives aux consommateurs – ou faire le lien avec des engagements déjà pris par la structure : les communautés et le développement local.

Cette démarche RSE s'est poursuivie par une auto-évaluation, puis par une phase d'audit sur site au mois de janvier 2023.

À la suite de la réception des résultats de l'audit, il a été demandé aux associés du cabinet de formaliser et de s'engager sur un plan d'actions contenant des mesures concrètes à mettre en œuvre dans les différents domaines de la RSE.

Le plan d'actions a été validé par l'organe d'audit ; cette première phase de la mission a été couronnée de succès et *brl avocats* a rejoint début mars dernier une communauté engagée dans la RSE positive, forte de près de 800 organisations, la communauté LUCIE.

L'occasion de mesurer, tout d'abord, que *brl avocats* dispose, malgré des efforts préexistants en matière d'environnement (transport, limitation des dossiers papier) notamment, d'une marge pour gagner en maturité sur de tels enjeux.

L'occasion, ensuite, de réaliser l'importance de la formalisation d'indicateurs en vue de l'atteinte de meilleures performances, et de l'aide essentielle d'un auditeur, véritable partenaire dans la démarche.

La gouvernance du cabinet étant organisée en COPILS, chaque COPIL se trouve désormais soumis à une obligation de résultat, tout en disposant d'un délai compris entre un mois et un an.

C'est ainsi que va se consolider la dynamique de cabinet engagé que poursuit *brl avocats*.

Citons comme actions notables :

- La formalisation d'un premier catalogue de formation pour les collaborateurs et collaboratrices du cabinet : consolider ses compétences, sur des thèmes juridiques (procédure civile) ou bien extra-juridiques (relation client, écoute active), est une nécessité ;
- La prolongation de la durée de vie du parc informatique ;
- L'optimisation du tri (papiers, nourritures, emballage...) et du recyclage des déchets ;
- La définition de critères RSE dans le choix des fournisseurs ;
- Le suivi de la satisfaction client et la sécurisation du respect du RGPD.

Actions qui viennent s'ajouter à des partenariats préexistants, dans le domaine sociétal : avec le *Musée du Quai Branly* (Mécénat) ou la *Fondation Anne de Gaulle* (participation à la course des héros).

Et des actions qui s'inscrivent dans des valeurs déjà bien ancrées : la transparence notamment.

Intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales à nos activités de conseil, de contentieux ou formation est devenu un réflexe de tous les jours.

Réflexe qui, grâce à la démarche RSE, influence désormais nos relations avec toutes nos parties prenantes. De plus en plus de clients sont d'ailleurs eux-aussi engagés dans ces actions, y compris pour certains à l'intérieur de la Communauté LUCIE. Un lien supplémentaire se crée, au service du développement durable.



# LIVRE-BLANC

À jour en septembre 2023



## Les logiciels de gestion des contrats #CONTRACT LIFECYCLE MANAGEMENT (CLM)

# Pourquoi ce livre blanc sur les CLM ?

La gestion contractuelle est encore une activité dominante au sein des équipes juridiques. Deux tendances se dessinent : la digitalisation des processus d'une part, et l'ouverture aux autres directions métiers et aux opérationnels d'autre part. Gagner du temps et renforcer la sécurité juridique sont ainsi deux enjeux majeurs des départements et directions juridiques des entreprises.

Les logiciels de gestion des contrats (*Contract Lifecycle Management* – CLM) ont précisément vocation à répondre à ces deux enjeux. Mais ici comme ailleurs, la multiplicité des solutions proposées sur le marché ne facilite pas le choix de la solution la plus adaptée à l'organisation concernée.

Que vous soyez juriste solo, au sein d'une petite ou d'une grande équipe, responsable ou directeur(trice) juridique ou legal ops, nous avons souhaité vous aider dans vos recherches et vous proposons une étude inédite, résultant des retours de 25 éditeurs de solutions de CLM. Les réponses sont celles qui ont été fournies par les éditeurs de CLM (auto-complétion), récoltées par un questionnaire proposé en ligne à l'été 2023.

Bonne lecture !

## TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	4
<b>PARTIE 1. PANORAMA DES SOLUTIONS CLM</b>	<b>6</b>
Qui sont les éditeurs présentés dans ce livre blanc ?	6
Quelles langues sont proposées ?	6
La prédominance du SaaS	6
Quelles fonctionnalités sont proposées ?	6
Où sont hébergées les données ?	8
Comment les données sont-elles sauvegardées ?	8
Les API et les « alliances » technologiques	8
Quelles sont les certifications obtenues par les éditeurs ?	8
Quid de la signature électronique ?	10
Les clients ont-ils accès à une base de connaissances ?	10
Quelle politique tarifaire ?	10
<b>PARTIE 2. ADOPTION D'UN (NOUVEAU) CLM ET CONDUITE DU CHANGEMENT</b>	<b>11</b>
Gérer la reprise de l'existant	11
Quelle place pour le travail collaboratif ?	12
Quelles sont les grandes lignes de l'implémentation ?	12
Quelles perspectives de développement des CLM ?	13



## Pilotez vos **activités juridiques** avec la suite **DiliTrust Governance**

Avec la suite unifiée DiliTrust Governance collaborez et automatisez les processus des directions juridiques et des organes de gouvernance en toute sécurité.

- **Instances digitalisées**
- **Entités juridiques**
- **Contrats**
- **Litiges et contentieux**
- **Fonds documentaire**



Éditeur et intégrateur de logiciels métiers, DiliTrust propose une gamme complète de solutions et de services dédiés aux directions juridiques et à la gouvernance d'entreprise avec sa suite DiliTrust Governance. Reconnu pour son savoir-faire et son expertise pointue dans son domaine depuis de nombreuses années, DiliTrust s'engage chaque jour auprès de ses 2 300 clients dans 50 pays et accompagne les entreprises à maximiser leurs performances, fluidifier les processus métiers, tout en minimisant les risques cyber, opérationnels, financiers et juridiques.

**Demandez votre démo  
personnalisée sur  
DiliTrust.com**

**+33 (0) 1 42 91 92 00  
contact-fr@dilitrust.com  
www.dilitrust.com**



## Avant-propos

La gestion du cycle de vie des contrats (CLM) est le processus de gestion numérique des accords conclus avec les clients, les fournisseurs, les partenaires ou les employés à chaque étape du cycle, et englobe la création, la gestion, le partage et l'archivage des contrats d'entreprise.

Une solution CLM permet de digitaliser l'ensemble de ses *process* contractuels.

**1) Génération du contrat :** un CLM permet la création dynamique de contrats à partir de modèles et de clauses, en utilisant tous les critères associés au contrat, tels que les produits, les services ou les conditions de prix.

**2) Négociation du contrat :** les équipes juridiques des deux parties doivent pouvoir, si elles le souhaitent, suivre les modifications, les commentaires et les versions des documents.

**3) Approbation :** au fur et à mesure que les entreprises se développent, les contrats se multiplient et les départements fonctionnels et régionaux ont tendance à exiger qu'ils soient approuvés au fur et à mesure. Les outils de gestion CLM permettent d'automatiser et de suivre la progression des révisions et des validations.

**4) Signature :** les CLM intègrent une solution de signature électronique ou permettent d'en connecter une.

**5) Stockage des contrats :** un CLM permet que les dossiers de l'entreprise soient faciles à consulter, que les métadonnées soient enregistrées dans une base de données relationnelle pour faciliter le filtrage et l'établissement de rapports, et que l'historique contextuel du contrat soit stocké en plus du contrat lui-même.

**6) Exécution du contrat :** un CLM met à disposition des informations précieuses sur les performances dans tous les domaines des contrats, comme les durées de

cycle, les écarts, les économies, les risques, l'expiration, les statistiques de renouvellement des contrats, ainsi que les indicateurs d'achat et de vente sur les recettes et les dépenses liées aux contrats.

Alan Ragueneau, *Consultant Legal Operations/Legal Technology, Directeur Général Dentons In-House Solution, Ex-Directeur Juridique et Membre du Comité de direction de sociétés internationales*

« Vous êtes la directrice juridique d'une multinationale et vous venez d'apprendre que l'équipe achat a lancé un "RFP" (request for proposal) auprès de plus de quatre fournisseurs d'équipements industriels pour l'achat de treize types de machines destinées à être utilisées dans l'usine de fabrication de pièces automobiles. Les cinquante-deux contrats doivent être négociés dans un délai de trois mois. Ils ont été rédigés par une étude d'avocats et sont difficilement appréhendables par les acheteurs qui ont donc besoin d'un soutien important des juristes internes. Or vous n'avez qu'une personne dans votre équipe pour soutenir le groupe achat et elle est déjà occupée avec la négociation de plus de trois cents contrats. Est-ce que la technologie est utile dans ce cas de figure ? Malheureusement ce n'est pas le cas. L'automatisation de la création des contrats n'est pas utile car les contrats ont déjà été créés et le recours à l'intelligence artificielle nécessite un temps minimum pour apprendre à la machine les niveaux de risque acceptables. Deux leçons à retenir de cette situation hélas encore très courante. Premièrement il est fondamental de positionner le département juridique comme partenaire stratégique du business ce qui implique notamment une présence au sein du comité de direction du groupe et des sous-comités de direction ici la fonction achat afin d'anticiper les besoins du business. Deuxièmement, avant d'envisager l'utilisation d'une technologie, il est essentiel de réaliser un travail de fond sur la matière juridique, ici la définition du seuil d'acceptation du niveau de risques juridiques opérationnels ».

**7) Échéances contractuelles** : un logiciel CLM fournit des alertes et des notifications proactives pour les étapes importantes, y compris l'expiration ou le renouvellement des contrats, et relie le processus contractuel à l'exécution des commandes et à la facturation, ce qui permet d'éliminer les erreurs, de réduire les risques et de garantir une prévision plus précise des recettes. Grâce aux informations dont vous disposez, vous pouvez traiter les contrats comme un actif offrant une connaissance approfondie et des avantages concurrentiels.

Tout cela permet de réduire les risques, de réduire les coûts, d'accélérer les processus et de faciliter globalement le développement de l'entreprise.

La ligne directrice majeure pour choisir sa solution CLM est que celle-ci convienne à votre fonctionnement,

de manière à ce que son déploiement s'opère de la manière la plus fluide possible. Pour cela, un CLM doit être adapté aux juristes comme aux non-juristes, et l'éditeur doit vous inspirer confiance pour la qualité de la relation qui va naître entre vous !

Arthur Sauzé, *Manager in charge of Legal Operations advisory & Legal Managed Services* chez EY Société d'Avocats

« Ce n'est pas le CLM qui aura le plus de fonctionnalités qui sera le plus adapté à votre entreprise. Chaque entreprise a un point d'entrée différent dans l'univers du CLM : automatisation contractuelle, stockage des contrats, analyse de la donnée. Il convient donc de cibler quelle solution aura l'approche la plus poussée dans le domaine fonctionnel qui vous intéresse. De même, certains points non fonctionnels, comme l'expérience utilisateur ou l'ergonomie, peuvent faire une vraie différence dans l'utilisation effective de la solution ».

Arthur Sauzé, *Manager in charge of Legal Operations advisory & Legal Managed Services* chez EY Société d'Avocats

« Concernant les fonctionnalités d'automatisation classique, comme la génération des contrats ou les workflows, la plupart des CLM ont atteint une certaine maturité et il est peu vraisemblable qu'il y ait encore des perspectives de développement, les cas d'usage étant limités. C'est dans l'intelligence artificielle, et peut-être dans l'IA générative, qu'il y a de nombreux challenges. Outre le gain de temps dans l'analyse des contrats et dans la rédaction des fiches contrats, l'IA peut permettre une analyse en masse des contrats et une préqualification réelle de l'information. Elle peut aussi permettre à n'importe quel utilisateur de rechercher et de trouver plus rapidement une donnée ou un contrat dans la base contractuelle à partir d'une requête simple, le cas échéant écrit en langage naturel. Demain, on imagine aussi l'IA venir confronter les contrats avec par exemple la base de données des mandats et automatiquement apporter des redflags sur les règles de signature d'un contrat sans avoir à rentrer des règles spécifiques manuellement ».



**DIR'AJ 5 WEB**  
LA SOLUTION WEB DU LOGICIEL  
JURIDIQUE ET ASSURANCE



**CONTENTIEUX**

**GESTION DES CONTRATS**

**CONSULTATIONS JURIDIQUES**

**PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE**

**VEILLE JURIDIQUE**

**ASSURANCES**

**GESTION DE LA SINISTRALITÉ**

---

©DIR'AJ depuis plus de 25 ans  
au service des acteurs juridiques  
des collectivités et entreprises

DIR'AJ SàRL  
17 rue Ferdinand Buisson  
69003 LYON CEDEX  
[www.dir-aj.fr](http://www.dir-aj.fr) - [info@dir-aj.fr](mailto:info@dir-aj.fr)

**LA MAÎTRISE DE VOTRE ACTIVITÉ, PARTOUT, À TOUT MOMENT**

- Un outil moderne performant et complet, au paramétrage puissant et simple
- Une réponse à la gestion collaborative connectée et au travail à distance
- Les fonctions de veille sont assurées : le temps pour l'expertise juridique est privilégié
- Des informations qualifiées en permanence pour vos analyses, bilans d'activité...

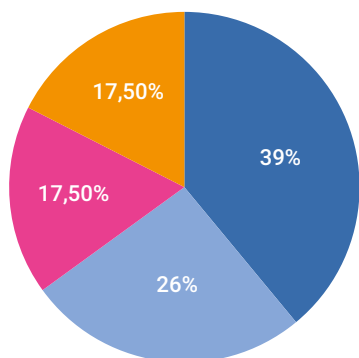
# Partie 1. Panorama des solutions CLM

## Qui sont les éditeurs présentés dans ce livre blanc ?

En termes de taille, les PME constituent le type d'éditeurs le plus représenté dans ce Livre Blanc sur les solutions CLM, avec 48 % du panel, les TPE viennent juste derrière avec 30 %. Les ETI (entre 250 et 4 999 employés) représentent 13 % du panel et les grands groupes plus de 9 %.

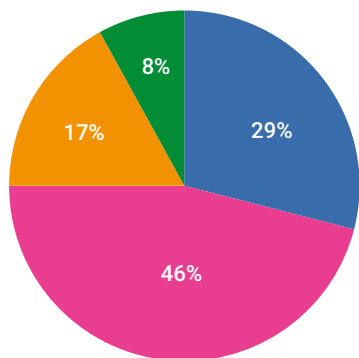
Ils sont majoritairement situés en France, avec 26 % situés hors Île-de-France, et 35 % sont localisés dans d'autres pays, répartis de manière égale entre des pays de l'UE et des pays hors UE.

### Siège social des éditeurs



■ Île-de-France ■ Régions en France ■ UE ■ Hors-UE

### Taille des éditeurs CLM



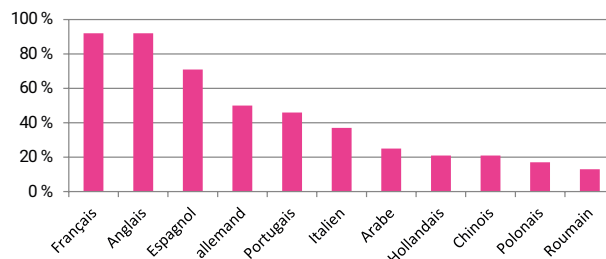
■ TPE (moins de 20 employés)  
■ PME (entre 20 et 250 employés)  
■ ETI (entre 250 et 4 999 employés)  
■ Grands groupes (plus de 4 999 employés)

## Quelles langues sont proposées ?

La possibilité de travailler en multi langages peut évidemment être un critère de sélection d'une solution plutôt qu'une autre, selon le secteur géographique et la nationalité des équipes concernées. Les langues

proposées font apparaître une prééminence logique du français et de l'anglais. Les langues les plus disponibles sont ensuite l'espagnol, l'allemand et le portugais. Certaines solutions se proposent d'adapter toutes les langues qui leur seraient demandées, avec, évidemment, un délai pour une telle mise en place.

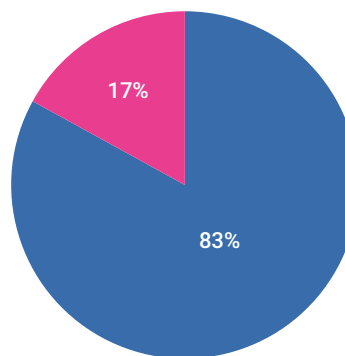
### Quelles langues sont proposées ?



## La prédominance du SaaS

100 % des éditeurs de solutions proposent leur solution en SaaS et 20 % d'entre eux combinent une offre SaaS avec une offre sur site (*on-premise*). Proposer une offre sur site répond notamment aux besoins des entités réglementairement tenues de conserver leurs données sur place (en dehors du *cloud* donc), telles que les structures gérant des données de santé.

### Accessibilité Cloud



■ SaaS ■ Hybride

## Quelles fonctionnalités sont proposées ?

Les fonctionnalités les plus répandues parmi les solutions CLM sont :

- (logiquement !) l'outil de recherche des contrats (100 %) ;
- les *workflow* de validation (92 %) ;
- les rapports et tableaux de bord (87 %) ;
- la génération de contrats à partir de formulaires (83 %) ;
- les champs dynamiques et règles conditionnelles (83 %) ;
- le clausier partagé (79 %) ;
- la gestion des échéances (79 %).

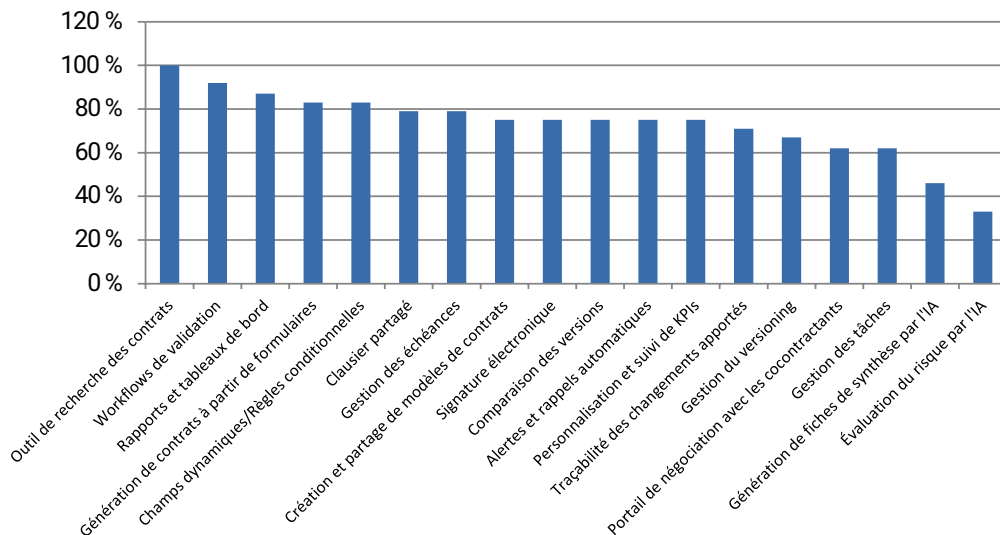
Incluses par moins de 3/4 des solutions CLM, viennent ensuite :

- la création et le partage de modèles de contrats (75 %) ;
- la comparaison des versions (75 %) ;
- les alertes et rappels automatiques (75 %) ;
- la personnalisation et suivi de KPIs (75 %) ;
- et la traçabilité des changements apportés (71 %).

Moins des 2/3 des solutions intègrent la gestion du *versioning* (66 %), un portail de négociation avec les cocontractants (62 %) et la gestion des tâches (62 %).

Les options les moins proposées sont relatives à l'intelligence artificielle (IA). Moins de la moitié des solutions ont, à l'heure de cette publication, développé une approche IA pour leur solution CLM, comme le montre le nombre modeste de solutions CLM proposant la génération de fiches de synthèse par l'IA (46 %) et l'évaluation du risque par l'IA (33 %).

### Principales fonctionnalités des CLM



## Conga CLM pour les équipes juridiques

Gagnez en visibilité. Gérez les risques. Maîtrisez la gouvernance et la conformité.

- ✓ Contrôle des négociations, modifications et risques contractuels réduits
- ✓ Création de contrats en libre-service en quelques clics
- ✓ Gouvernance globale des processus et des approbations
- ✓ Gestion des obligations contractuelles
- ✓ Contrôle efficace et proactif des renouvellements et expirations



**83% des services juridiques** font face à des pressions pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts

conga.fr

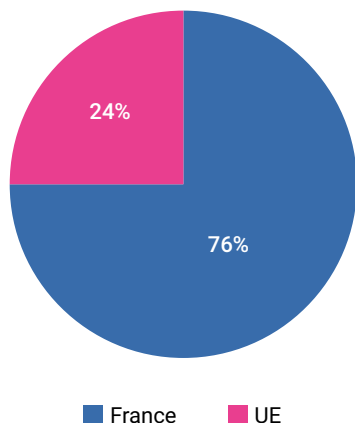
conga

Publicité

## Où sont hébergées les données ?

En ce qui concerne l'hébergement des données, les réponses des éditeurs de solutions CLM de notre panel sont variées mais convergent toutes vers une priorité donnée à la sécurité des données par la conformité RGPD. 74 % d'entre eux ont choisi d'installer leurs serveurs en France pour leurs clients français, et les autres 26 % les ont installés en Union Européenne.

Hébergement des données



## Comment les données sont-elles sauvegardées ?

Le nombre de sauvegardes réalisées s'échelonne entre une et six par jour, avec la possibilité chez certains prestataires d'augmenter ce nombre de sauvegardes quotidiennes si le client en fait la demande.

La réplication des données est également mise en avant, avec un argument géographique pour souligner la distance entre divers lieux de sauvegarde pour diluer les risques d'une éventuelle catastrophe.

Si la question vous intéresse, assurez-vous que des tests sont régulièrement effectués par l'éditeur que vous choisissez concernant les mécanismes de transfert, de restauration et de chargement. La réversibilité des données est, en effet, toujours primordiale !

## Les API et les « alliances » technologiques

Les alliances technologiques sont caractérisées par des supports techniques plus présents, alors qu'un simple connecteur API permet de faire communiquer les logiciels compatibles avec ce connecteur, mais sans qu'un support technique ou une base de connaissances soient forcément fournis.

L'objectif de toutes les connections, qu'elles soient natives ou en API, est d'offrir une expérience de rédaction et de négociation qui soit marquée par la fluidité et la cohérence. Pour faire votre choix final de

solution CLM, renseignez-vous précisément sur ces logiciels que vous devez connecter à votre solution CLM et sur la documentation disponible pour facilement faire communiquer les logiciels entre eux. Pouvoir faire fonctionner une solution CLM avec vos logiciels habituels, ainsi qu'avec les nouveaux logiciels que vous déciderez d'utiliser à l'avenir est essentiel. L'interopérabilité est donc la clé d'une adoption réussie.

## Quelles sont les certifications obtenues par les éditeurs ?

Les certifications les plus courantes portent, sans surprise, sur la sécurité des données et déclinent les différentes normes ISO relatives à la gestion de la sécurité de l'information, comme l'ISO 27001 (système de management de la sécurité de l'information), l'ISO 27017 et l'ISO 27018 plus spécifiquement orientées vers la protection des données dans le *cloud*. Concernant la cybersécurité, les éditeurs de solution CLM mettent également en avant des audits de sécurité, des pentests (test d'intrusion informatique) mensuels réalisés par des prestataires reconnus par l'Agence Nationale de Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) ou, plus largement, la réalisation de tests d'intrusion VAPT (*Vulnerability Assessment and Penetration Testing*).

Le label *AFNOR-Privacy Tech*, également évoqué par certains répondants, valorise le travail de mise en conformité au RGPD et distingue les solutions web ayant une utilisation « vertueuse » des données personnelles.

Certains éditeurs mentionnent des partenariats avec des cabinets d'audit type *Deloitte* ou *PwC* en lien avec les questions de conformité RGPD.

La disponibilité quasi-permanente des données depuis le datacenter peut également être certifiée par un agrément comme TIER III.

D'autres normes européennes sont évoquées, telles que les certifications eIDAS correspondant au règlement européen qui s'applique à l'identification électronique, aux services de confiance et aux documents électroniques. Il en est de même des normes ETSI (*European Telecommunications Standards Institute*) pour les signatures électroniques, du nom de l'Institut européen des normes de télécommunications.

Les éditeurs américains mettent davantage en avant les normes de l'AICPA, telles que l'ISAE 3402, les différents rapports SOC (*Service Organization Control*), relatifs à l'efficacité des contrôles, ainsi que les normes SSAE 16 et 18 qui sont liés aux rapports SOC. La mention *FedRAMP Ready* renvoie à une démarche entreprise pour proposer des services *cloud* à l'administration américaine, et l'HIPAA établit les exigences de sécurité et de confidentialité des données pour les organisations chargées de sauvegarder les données de santé.





# Logiciel de gestion du cycle de vie de vos contrats

## Contract Manager



- ✓ Tous vos contrats et informations juridiques au même endroit
- ✓ Signature numérique et probante des contrats
- ✓ Alertes et relances automatiques

- ✓ Rédaction et validation collaborative des contrats
- ✓ Dashboard de suivi personnalisé
- ✓ Workflow de validation personnalisable



Accélération des temps de signature



Suivi simplifié des dates d'échéances



Contrôle renforcé et réduction des risques juridiques

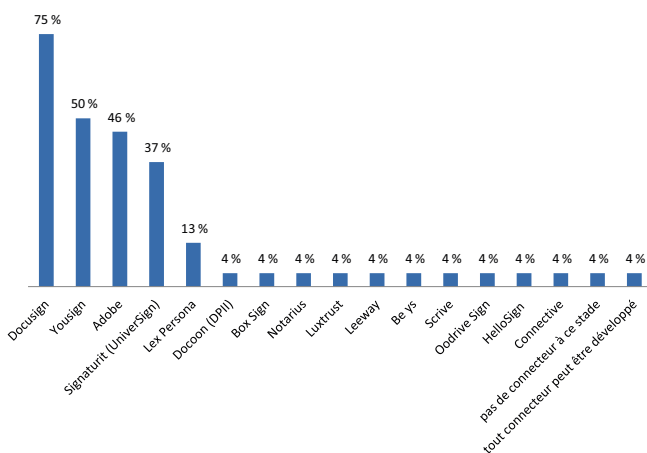


Fédère l'ensemble des parties prenantes



## Quid de la signature électronique ?

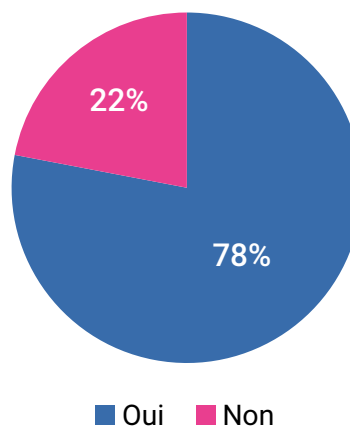
La signature électronique est une brique importante des logiciels de CLM. Quelles sont les solutions de signature électronique qui bénéficient d'un connecteur pour être immédiatement intégrées avec les solutions CLM ? Parmi les connections les plus fréquemment citées par les éditeurs de CLM répondants, quatre solutions prennent le dessus : Docusign (75 %), Yousign (50 %), Adobe (46 %), et SignaturIT (ex-Universign) (37 %). On mentionnera également Lex Persona, cité de nombreuses fois (13 %). Certains logiciels proposent nativement leur propre module de signature électronique. Quelques (rares) éditeurs CLM proposent d'installer un connecteur pour tout module de signature électronique dont dispose ses clients.



## Les clients ont-ils accès à une base de connaissances ?

78 % des solutions proposent une base de connaissances à leurs clients. Il s'agit d'outils d'aide au déploiement, qui peuvent prendre la forme de tutoriels, de documentation, d'une FAQ extrêmement développée. Plus une base de connaissances est bien documentée, plus l'entreprise sera autonome dans sa conduite du

changement et pour sa formation en interne, plutôt que d'avoir à demander une assistance qui sera parfois payante.



## Quelle politique tarifaire ?

Les éditeurs de solutions CLM proposent une grande diversité de modalités tarifaires. C'est un critère qui peut avoir une vraie importance. Une fois votre première sélection de solution effectuée, il est donc, bien sûr, pertinent de demander plusieurs devis.

Voici quelques questions à ne pas oublier !

- L'abonnement est-il mensuel ou annuel ?
- Par licence, par unité de travail, par utilisateur, avec un tarif dégressif ou linéaire ?
- En fonction du nombre de modules ou de dossiers ?
- Les différents usagers sont-ils facturés de la même manière quels que soient leur profil et/ou leur habilitation ?
- Le nombre de signatures et de contrats est-il illimité, facturé de manière linéaire ou par pack ?
- Y a-t-il plusieurs niveaux d'abonnement ?
- Certains services sont-ils facturés en supplément, tels que certaines fonctionnalités liées à l'IA, certains types d'accompagnement, ou certaines applications et adaptateurs ?

Grégory Leveau, École de Contract Management.

« Il existe une confusion persistante en matière de logiciel de gestion des contrats entre la base de données très structurée qui se limite finalement principalement à une association de workflow de revue/validation des contrats et de leur archivage dans la bonne arborescence et le véritable outil de pilotage qui vise à couvrir l'ensemble des phases du cycle de vie contractuel, de la création jusqu'à la clôture.

Dans le second cas, sont alors embarqués l'ensemble des processus de Contract Management, à l'instar du suivi des risques et des problèmes, de l'inventaire des opportunités, l'ordonnancement des négociations, la gestion des changements, la traçabilité de la communication, etc.

Le logiciel sera considéré comme une véritable valeur ajoutée si et seulement si, il permet l'interconnexion de ces différents outils (registres, matrices, templates auto-générés, etc.) et qu'il assure un gain temps par rapport au maniement du sempiternel fichier Excel.

L'interface doit être fluide, simple et intuitive pour éviter l'usine à gaz et la fausse promesse que le logiciel fera tout à notre place. Dans la même veine, l'utilité de la présence de l'IA, à ce stade, me semble surcotée, sauf pour la phase de création d'une première mouture de contrat. »



## Partie 2. Adoption d'un (nouveau) CLM et conduite du changement

Jean-Charles Savornin, consultant en *project et contract management* et professeur affilié à l'ESCP Business School  
*« Quand les gens changent d'outil, les méthodes de travail évoluent, ce qui présuppose une volonté de changer de la part des équipes. Cela est facilité par la création d'un sentiment d'urgence.*

*La deuxième étape consiste à identifier ceux qui, en interne, abordent positivement ce changement, afin de former avec eux une coalition. Il devient alors possible de développer une vision collective qui sera ensuite communiquée à l'ensemble des équipes concernées.*

*Dans une logique de cliquet, il est aussi très important de montrer rapidement que l'outil est efficace, afin de motiver les gens à l'utiliser. Cela peut passer par l'implémentation d'une fonctionnalité pilote qui va permettre de familiariser les collaborateurs concernés avec l'outil. Pour le CLM, cela peut, par exemple, être la signature électronique. Grâce à ces premiers résultats, l'adoption de l'outil est favorisée. Enfin, la dernière étape consiste à ancrer ces nouvelles pratiques ».*

### Gérer la reprise de l'existant

La reprise de l'existant est un enjeu majeur lorsqu'un service juridique intègre une solution CLM. Les points de départ diffèrent selon que l'entreprise cliente dispose ou non déjà d'une solution numérique pour ses contrats. Si c'est le cas, les fournisseurs de solutions CLM mettent en place une simple migration de tous les éléments nécessaires – clauses, documents, métadonnées. Si, au contraire, la numérisation est entièrement à faire, les réponses données par les solutions CLM qui ont participé à ce livre blanc ont en commun de proposer la mise en place d'un process complet d'intégration des différents éléments contractuels.

La reconnaissance optique de caractères (OCR) permettant de convertir, par « océrisation » des

documents en format numérique lisible est évoquée par les répondants du panel, qui utilisent désormais souvent l'IA. À noter : dans ce domaine comme dans d'autres, l'IA n'est pas encore pleinement autonome, et les fournisseurs de solutions CLM complètent généralement le travail de l'IA par un contrôle humain.

Parmi les réponses, on constate que la reprise de l'existant peut prendre différentes formes : la simple extraction des métadonnées, ou l'import et le classement des documents, mais il est également envisageable de

Adeline Fedrizzi, Associée au cabinet GREEN Conseil et présidente de la Commission Processus & Outils de l'AFCM (Association Française du Contract Management)

*« L'intégration d'un outil marque le début d'une relation client/fournisseur, et l'objectif est de choisir un partenaire durable dans le temps. Aux services juridiques qui recherchent un CLM, je conseille d'organiser un rendez-vous de présentation de l'outil et du prestataire avec des représentants de la population utilisateurs. Ceux-ci vont ainsi voir à quoi ressemblent les outils et donner leur ressenti ; c'est une manière de sécuriser l'adhésion à la solution et au projet.*

*Les échanges préalables qui ont lieu en avant-vente, la collaboration qui s'instaure déjà (ou pas) avec les partenaires potentiels, sont les prémices de ce qui va se passer par la suite. On peut avoir un aperçu de la réactivité, de la qualité échanges, et du relationnel, avec des impressions positives ou négatives. Et je suggère de les prendre en compte : c'est le début du projet !*

*Lorsque nous accompagnons une organisation dans ce type de projet, nous imposons de poursuivre les instances de suivi et de pilotage au-delà du projet, pendant la phase de garantie et même après... Certains éditeurs refusent, faute de temps ou bien tout simplement parce que cela ne s'inscrit pas dans leur approche projet/client, il est clair que ce n'est pas un bon signe pour la suite du partenariat ».*

demander une extension du patrimoine contractuel par la rédaction de fiches de synthèses et la mise en place d'alertes automatiques pour chaque document importé. Pour vous rassurer sur ses compétences, vous pouvez évidemment demander au fournisseur de solutions son expérience en matière de reprise d'existant, histoire de limiter les risques de pertes « intempestives » et autres bugs !

## Quelle place pour le travail collaboratif ?

L'ensemble des missions liées à la contractualisation sont grandement facilitées si les parties prenantes peuvent aisément collaborer. Pour jauger du caractère collaboratif d'une solution CLM, de nombreux éléments sont à prendre en compte. L'interface doit permettre de gérer de manière collaborative la rédaction, la validation interne puis l'envoi pour modification à un client externe. La dimension d'échange doit concerner bien entendu non seulement la direction juridique en interne, mais aussi la relation avec les opérationnels, ainsi qu'avec des tiers de confiance externes à l'entreprise. Cette centralisation des requêtes et des échanges se fait par des outils de discussion et de messagerie, avec des fils de conversation qui doivent pouvoir inclure des clients externes.

Pour la gestion des documents, il faut pouvoir les surligner, leur ajouter des commentaires, avoir un historique complet des commentaires et des modifications et conserver les différentes versions des contrats.

Pour la gestion des tâches, il doit être possible d'assigner des tâches, de se solliciter mutuellement par des notifications, de planifier des alertes, mais aussi de rendre visible l'ensemble des tâches ouvertes ou fermées.

*Arthur Sauzé, Manager in charge of Legal Operations advisory & Legal Managed Services chez EY Société d'Avocats*

*« Les modules de travail collaboratif du CLM ont un intérêt stratégique, car ils vont permettre une communication fluide entre les différents acteurs de la chaîne contractuelle, notamment dans la phase de négociation du contrat. Le collaboratif s'apprécie également au sein même de la Direction juridique. La réflexion autour de workflows de validation permet que l'intervention du management de la Direction juridique se fasse sur les points stratégiques d'une importance particulière.*

*Enfin, lorsque l'on parle de dimension collaborative, on traite aussi de la capacité du CLM à communiquer avec l'ensemble de l'architecture technologique du client. C'est permettre au CLM de « parler » avec la solution de « gestion des entités » de l'entreprise, sa solution de « gestion des contentieux », sa solution « achat » ou sa solution « compliance » avec un transfert des données d'un outil vers l'autre. Cela permet notamment d'uniformiser et de fiabiliser l'ensemble des données de l'entreprise lorsqu'un service est amené à faire une modification. Cela permet une meilleure collaboration et un meilleur partage de l'information dans l'entreprise ».*

*Jean-Charles Savornin, consultant en project et contract management et professeur affilié à l'ESCP Business School*

*« Si l'on ne prend pas le changement dans le bon sens, à savoir, d'abord les personnes, puis les habitudes de travail et enfin les outils, le risque est que l'adoption de la solution traîne en longueur. Changer d'outil, c'est un projet d'organisation avant d'être un projet technologique. Or, on constate très souvent que les process internes ne sont pas toujours bien définis et incluent en réalité une part d'informel. Pour modifier les manières de faire, il faut commencer par les connaître, et pour cela se faire accompagner en dynamique du changement peut s'avérer utile. Et alors, seulement, doit se poser la question du bon outil, celui qui va permettre de faire changer ces habitudes de travail. Sans quoi, le prestataire de logiciels ne peut que proposer des modalités standard qui ne correspondront pas aux réels besoins des opérationnels. »*

Pour que cela soit possible, le paramétrage des droits d'accès doit être précis et personnalisé afin de donner aisément accès à tel dossier ou à telle partie d'un dossier.

D'autres éléments sont à prendre en compte comme la capacité de compiler des clauses et des définitions pour pouvoir ensuite les partager, mais aussi la possibilité de disposer d'un forum en interne pour échanger sur la solution.

## Quelles sont les grandes lignes de l'implémentation ?

Quels sont les objectifs poursuivis par les fournisseurs de solutions CLM lorsqu'ils installent leur produit dans une entreprise ? Avant tout, l'adoption par les utilisateurs. Les principaux enjeux consistent donc à répondre aux besoins du client et à l'aider dans son autonomisation.

Comment favoriser ce transfert de compétences ? Les répondants de notre panel différencient souvent :

- l'aspect technique, en cogestion avec l'équipe technique de l'entreprise, pour ce qui concerne les points d'architecture, de sécurité et d'installation ;
- et une approche plus fonctionnelle relative au paramétrage des modèles et à leurs mises à jour.

Les démarches associent donc souvent l'accompagnement humain et les ressources digitales mises à disposition. Certains prestataires mettent en avant les services de leurs *customer success managers*, qui officient comme relais interne entre les équipes du client et les équipes du fournisseur de solutions. D'autres fournisseurs de solutions privilégient le recours à des prestataires extérieurs, soit de manière systématique parce qu'ils s'appuient sur des structures ayant une forte expérience dans ce domaine, soit parce que les besoins du client et/ou la complexité un projet justifient l'intervention de cabinets intégrateurs externes pour garantir la réussite du déploiement de la solution.

Un consensus semble émerger entre les éditeurs de CLM sur le fait que l'aide doit être la plus participative possible, avec une assistance et un accompagnement sur l'ensemble des tâches plutôt qu'une réalisation des tâches par l'équipe du fournisseur.

Pour être sûr que la solution soit celle qui vous convienne, il est indispensable de rentrer dans le détail de l'aide qui sera apportée :

- quelle méthode ? Comment la transmission est-elle effectuée et comment l'autonomie est-elle construite ?
- quelles modalités d'aides ? Support vidéo, *workshops*, support client direct ?
- quels éléments sont prévus ? Si vous souhaitez être aidé pour, par exemple, modéliser des questions de chatbot, faites-le savoir.
- quelles temporalités ? Et quelles étapes ?
- quel public ? Par exemple, les utilisateurs finaux peuvent-ils être formés ?
- quels tarifs ? Certains éléments de la formation sont-ils en supplément ?

## Quelles perspectives de développement des CLM ?

Le développement de nouvelles fonctionnalités est presque toujours construit selon une feuille de route établie à l'avance. Cette « *roadmap* » du produit n'est pas entièrement rentrée dans les mœurs comme élément de la relation client. La quasi-totalité des éditeurs de notre


panel (91 %) en dispose, ce qui laisse présager de futures améliorations de leurs solutions. En revanche, nous ne serons pas surpris par le fait que nombre d'entre eux ne souhaitent la communiquer à leurs clients que sous la condition d'un accord de confidentialité. Si l'enjeu est d'importance pour vous, il s'agit donc d'une question prioritaire à poser pour orienter votre choix.

Parmi les thématiques mises en avant dans les futurs développements prioritaires des éditeurs CLM, on note un certain nombre de grandes « tendances », au premier rang desquelles le développement de l'IA et du *machine learning*. Les objectifs concrets en sont divers : l'amélioration de l'OCR ou de la traduction pour la digitalisation des documents papier. L'adaptation et la personnalisation des solutions CLM, qui se traduirait notamment dans la recherche de documents et les suggestions relatives aux risques et aux opportunités proposés par la solution, sont également au rang des priorités.

D'autres pistes d'optimisation mises en avant concernent l'établissement des fiches de synthèses et de résumés efficaces des contrats, le reporting, le contrôle de conformité, l'aide à la rédaction, mais également une meilleure intégration aux systèmes applicatifs et une collaboration plus fluide sur les documents, leurs différentes versions et sur les négociations.

**Jordan Belgrave**

*Pour la Rédaction du Journal du Management Juridique*

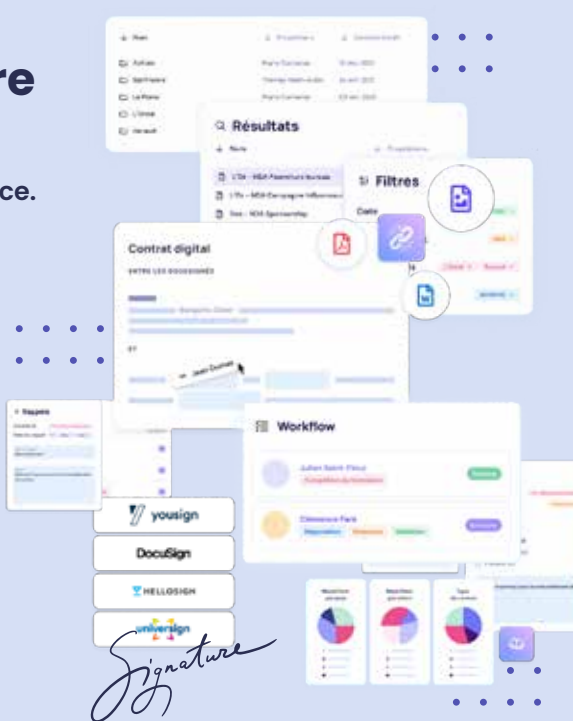


**SERAPHIN**  
.LEGAL

# Contract Management Software

Rejoignez les **10 000 professionnels** qui nous font confiance.

- Procédures de validation internes simples et fiables
- Une expérience contractuelle fluide et collaborative
- Données contractuelles connectées aux outils de l'entreprise
- Ressources contractuelles centralisées et mutualisées
- Suivi des échéances contractuelles optimisé
- Indicateurs fiables pour piloter l'activité contractuelle



**UN MOIS D'ESSAI OFFERT**

[www.seraphin.legal/demo](http://www.seraphin.legal/demo)

[contact@seraphin.legal](mailto:contact@seraphin.legal)

01 76 31 06 27

## Marc Marchand, fondateur d'UN AMI AMOA, société de conseil en transformation digitale et gestion des contrats

*Gain de productivité, réduction significative des délais de contractualisation, diminution des risques, données exploitables et même rétention des talents : les bénéfices des solutions CLM sont nombreux. Encore faut-il que la solution retenue soit la bonne et que son déploiement soit un succès ! Il est monnaie courante d'entendre au sein des entreprises de services du numérique (ESN) que 60 à 70% des projets de transformation digitale sont considérés des échecs. Les projets de transformation des systèmes de gestion des contrats n'échappent pas à cette règle. Il est donc primordial de respecter certains principes avant d'investir dans une solution.*

### Faites des Directions Opérationnelles vos alliées

Choisir une solution CLM ne se résume pas à comparer l'adéquation du périmètre fonctionnel de différentes solutions du marché aux besoins et attentes du département juridique. Une modification des processus contractuels étant impactante pour l'ensemble de l'organisation, il est primordial d'impliquer les directions opérationnelles dès la phase d'étude, sans quoi le projet est voué à l'échec.

Optimiser et sécuriser les processus contractuels n'est pas qu'une affaire de juristes : vous trouverez au contraire au sein des directions opérationnelles vos meilleurs alliés dans l'obtention d'un budget auprès de votre Direction Financière et de son adhésion au projet. D'ailleurs, le succès du projet ne pourra être total que si la solution retenue favorise la collaboration entre juristes et opérationnels.

### Impliquez votre Direction des Systèmes d'Information

Une chose exaspère plus que tout les DSI : le *shadow IT*, à savoir l'utilisation d'une application par un collaborateur ou un groupe de collaborateurs sans leur accord. Des sommes considérables sont dépensées par les organisations pour protéger la propriété intellectuelle et les données de l'organisation et de ses clients. Imaginez la réaction de votre DSI lorsqu'elle découvrira que vous avez pris la décision de confier vos contrats à un éditeur sans l'avoir consultée ?

Un CLM est avant tout un système d'information. Même si les éditeurs mettent tout en œuvre pour assurer la stabilité et la fiabilité de leurs solutions, des incidents ou des bugs ne sont pas à exclure. D'où la nécessité d'impliquer votre DSI. N'est-ce pas elle qui assurera la gestion et le support des utilisateurs sur le long terme ? Lorsqu'un opérationnel rencontre des problèmes de connexion au CRM ou à l'ERP - autres systèmes d'informations - la responsabilité de lui apporter une solution revient à la Direction SI. Il en sera de même pour le CLM.

Autre raison pour laquelle il est primordial d'impliquer vos collaborateurs de la DSI : leur vision transverse des projets SI et la maîtrise de leur feuille de route applicative. Il serait par exemple dommage de privilégier une solution CLM en raison de l'existence

d'un connecteur pour votre CRM si ce dernier est amené à être remplacé dans les 12 prochains mois. Encore faut-il le savoir !

### Consultez le marché

Les confinements provoqués par la Covid-19 ont accéléré l'essor des Legaltechs. La catégorie CLM, plutôt confidentielle avant 2020, n'échappe pas à cette règle. Les solutions disponibles sont désormais nombreuses, reste à identifier celle qui apportera les meilleures réponses aux enjeux de votre organisation et aux besoins métier de chaque direction concernée. La constitution de l'équipe projet, la conduite d'ateliers, et la rédaction d'un cahier de consultation clair et structuré sont des étapes primordiales. Une fois ce dernier rédigé, faites-le relire et valider par les sponsors du projet et les directions compétentes. La phase de consultation et sélection des éditeurs pourra alors débuter.



### Faites-vous accompagner

Choisir un progiciel requiert méthodologie et expérience, et la liste des critères de sélection ne doit pas se limiter à la couverture fonctionnelle. Les aspects conduite du changement, disponibilité, assistance, gouvernance et localisation des données, sécurité, conformité, gestion des utilisateurs et des droits d'accès, reporting, connecteurs, API, langues supportées, modèle économique, reprise de l'existant, réversibilité,

etc. ne doivent pas être négligés. Un seul oubli et vous risquez au mieux de perdre du temps dans l'évaluation de solutions qui auraient dû être écartées dès la phase de recueil et formalisation des besoins, au pire d'investir dans une solution dont le déploiement sera un échec.

C'est pourquoi il est recommandé de vous faire accompagner dès la phase de cadrage du projet. Faire appel à une société de conseil experte en solutions de gestion des contrats présente de nombreux avantages : un regard externe et neutre quant aux critères de succès du projet, l'assurance d'une consultation exhaustive des éditeurs pertinents du marché (leur mise en concurrence garantissant l'obtention des meilleures conditions tarifaires), la complétion du projet dans des coûts et des délais réduits, sans oublier la délégation de la gestion de projet, vous permettant ainsi de vous concentrer sur votre métier de juriste !

## Bertrand Lesné, Managing Director chez Apsolut Group : « Pour qu'un CLM soit adopté, il faut un vrai accompagnement »

### Quel est l'apport des CLM ?

Les logiciels CLM révolutionnent l'entreprise. Les contrats papiers qui restaient auparavant dans les armoires et que personne n'allait vérifier peuvent désormais devenir des objets digitaux et dynamiques. N'importe quel opérationnel de l'entreprise peut rédiger un projet de contrat en toute sécurité, en utilisant un modèle préformaté qui aura été préparé par le service juridique. De nombreuses modalités du CLM ne sont d'ailleurs encore pas ou peu utilisées par les entreprises. C'est le cas pour le suivi des indicateurs RSE, ou le suivi des contrats d'achat pour identifier les remises potentielles offertes par les fournisseurs, car peu d'entreprise ont les moyens de combiner le suivi des commandes et l'analyse des clauses.

Afin de pouvoir bénéficier de tout cela, un CLM doit être adopté et bien utilisé par les utilisateurs. C'est le travail d'un intégrateur comme Apsolut de s'assurer que les équipes juridiques et les opérationnels s'emparent du logiciel et de toutes ses potentialités. Nos 300 consultants ont réalisé plus de 3 000 mises en place réussies dans tous les secteurs d'activité, dont plus de 500 projets de digitalisation des processus CLM, risque et réglementation. Apsolut est la première société spécialisée dans le CLM à dimension internationale, et déjà partenaire de grands noms du secteur comme SAP et ICERTIS.



### Quelle est la spécificité de votre approche d'intégrateur ?

Apsolut offre la garantie d'un service complet, pour les contrats d'achats et de ventes, de la création au suivi des obligations. Notre équipe internationale et pluridisciplinaire intervient dès la phase de cadrage pour définir les réels besoins de l'entreprise en termes de processus, pour rédiger les appels d'offre et contribuer à la sélection des éditeurs. Nous veillons tout particulièrement à ce que le choix soit pertinent par rapport aux besoins de l'entreprise et conforme à ses ambitions. Et nous les accompagnons ensuite dans les phases de déploiement de la solution : gestion de projet, conduite du changement, support aux utilisateurs...

Pour faciliter ces différentes phases, Apsolut s'appuie sur des méthodologies de gestion des contrats éprouvées, comme CATS CM. Cela nous permet d'aider nos clients à s'organiser au niveau métier et à déterminer par exemple les contrats prioritaires à suivre en fonction des critères les plus pertinents.

**Contact : Bertrand Lesné**  
**Mail : [bertrand.lesne@ap-solut.com](mailto:bertrand.lesne@ap-solut.com)**  
**Site Web : [www.ap-solut.com](http://www.ap-solut.com)**

Directions juridiques, Legal Ops  
 le *Journal du Management Juridique d'entreprises*  
 vous propose des coachs pour vous aider :



**POUR LES LOGICIELS  
 DE GESTION DES CONTRATS :**  
 Marc Marchand, fondateur d'un ami amoa



Publicité

**Nom de la solution / Produit de contract management :** Angelaw

**Localisation du siège social :** Paris

**Nombre de collaborateurs :** 15

**Saas ou Hybride :** SaaS

**Dans quelle(s) langue(s) l'interface est-elle disponible ?** Français, Anglais

**Quelles sont les fonctionnalités proposées ?** Création et partage de modèles de contrats, Génération de contrats à partir de formulaires, Champs dynamiques / Règles conditionnelles, Clausier partagé, *Workflows* de validation, Portail de négociation avec les cocontractants, Signature électronique, Gestion du *versioning*, Comparaison des versions, Traçabilité des changements apportés, Génération de fiches de synthèse par l'IA, Alertes et rappels automatiques, Gestion des tâches, Évaluation du risque par l'IA, Rapports et tableaux de bord, Personnalisation et suivi de KPIs, Gestion des échéances, Outil de recherche des contrats.

**Pour quelles solutions de signature électronique proposez-vous un connecteur ?** DocuSign, YouSign, Signature propriétaire

**Parlez-nous de votre API et de vos principales alliances technologiques ?** API Make

**Quelles sont vos certifications en matière de sécurité informatique et protection des données ?** Pentests mensuels par un prestataire ANSSI.

**Où sont hébergées les données de vos clients ?** En France

**Combien de backups ?** 2 en France

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la conduite du changement ?** Produit SaaS

**Vos clients ont-ils accès à une base de connaissance ?** Oui

**Quelle dimension collaborative est proposée, pour la DJ en interne comme pour les clients internes ?** DJ comme clients internes peuvent collaborer *via* l'outil en direct, ainsi que par une gestion de droits personnalisables.

**Comment gérez-vous la reprise de l'existant ?** Par de l'IA ainsi que des humains

**Quel est votre modèle tarifaire ?** Abonnement mensuel ou annuel

**Avez-vous une *road map* produit ?** Oui

**Et quelles en sont les grandes lignes en termes de fonctionnalités et d'intégrations ?** Intégrations tierces et amélioration du modèle de *machine learning*

**En quoi vous différenciez-vous des autres acteurs du marché ?** Solution plus innovante, plus technique et adaptée aux juristes comme non-juristes.



 **angelaw.**

# Bien plus qu'un outil de gestion de contrats

Angelaw, le nouveau meilleur ami des juristes des PME et ETI.

 Génération de clauses et contrats

 Signature électronique et workflows

 Centralisation et analyse par l'IA

 Autonomisation des opérationnels

 Prise en main en 3 minutes

Testez gratuitement sur [angelaw.fr](https://angelaw.fr)

Publicité



## Christophe DHIVER, associé XLO Legal Operations Consulting

### Les facteurs clefs d'un projet CLM réussi ?

#### Le premier réside dans la bonne préparation du Projet.

Avant toute démo faite sans idée précise, il est primordial de mettre à plat son organisation existante, tant dans la DJ, qu'avec vos partenaires du quotidien : Pour bien cerner les véritables acteurs/utilisateurs du sujet contrat, les points forts/faibles des process (existants ou non), etc.

Pour également cerner les données qu'il serait bon de sortir des contrats, de partager et de capitaliser à travers des tableaux de bord et des alertes (dates, préavis, montants financiers divers, partenaires, clauses qui sont acceptées / refusées dans les négos, etc...)

> L'objectif de ce premier travail de fond étant de bien cerner ses véritables besoins pour faire le bon choix, mais aussi pour trouver des alliés (ou de futurs points de blocages) en interne ; la démarche est également utile pour le financement de l'investissement (ça se prend) et préparer ainsi la phase d'implémentation et de déploiement sans accroc.

#### Le second facteur clef réside dans la mise en place d'un véritable processus d'Appel d'Offres :

Comité projet avec personnes de l'IT, de la Data, Cahier des charges, démos simples, POC...



> En effet, le travail préparé en amont vous permettra notamment d'avoir les idées claires sur les éléments indispensables à vos cas d'usages futurs. Et surtout de bâtir des grilles de choix factuelles, pour éviter de faire un choix à l'impulsion, sans véritable référentiel.

Un tel processus vise à faire le bon choix, mais aussi à éviter de n'en choisir qu'un avec qui on aurait pas forcément mis à plat les bon sujets au départ.

On apprend énormément dans cette phase, tant dans la DJ que chez les éditeurs, avec qui il est bon de se mettre dans un esprit de partenariat.

#### Un cahier des charges co-construit avec les bons partenaires (Achat / IT, Opérationnels...) et solide :

OUI.

Une lettre au père Noël écrite sur un coin de table en solo : **NON**

**Le bon CLM, c'est celui que vous allez bien choisir, celui qui correspond à vos besoins.**

**Car il ne font pas tous forcément les mêmes choses lorsque l'on descend dans les détails.**

**Enfin, troisième facteur clef, une fois votre choix fait :** il est indispensable de mettre en place une véritable organisation en mode projet pour l'implémentation.

Accompagné de ressources internes ou externes, il ne faut pas négliger le chantier que cela va représenter pour votre DJ : paramétrages des synthèses, de l'arborescence, des rôles utilisateurs, des *workflows* de validation et de signature / Tests / Déploiement (en phase pour éviter la sortie de route !).

> Nous estimons en effet que les solutions en la matière demandent une certaine bande passante sur cette partie. En matière de CLM, on n'est pas dans le « *plug & play* » de certaines autres solutions, où on va juste rentrer des datas comme on le ferait dans un simple *Excel*.

Par ex. : une IA, il faut l'entraîner à vos sujets la plupart du temps si on veut qu'elle perfore rapidement. Il y a du temps à passer aussi sur les ajustements de gouvernance, les modalités de nommage et de stockage de vos contrats ou sur les bonnes pratiques au quotidien.

### Pourquoi se lancer dans un tel projet ?

Parce que c'est incroyablement structurant pour votre DJ, mais aussi pour votre entreprise.

Mettre en place un CLM c'est faire bouger les lignes, actuellement silotées (sans s'en rendre compte), mal (ou pas) outillées, noyées dans des surcouches de *process* (ou pas).

Si on assume le travail de réflexion, de choix et de mise en place du projet on concourt ainsi à l'organisation, la transformation de sa DJ, de son entreprise, mais aussi au changement du regard qu'ont les partenaires internes sur votre utilité.

**Nom de la solution / Produit de contract management :** ID CONTRACT

**Localisation du siège social :** Clermont Ferrand

**Nombre de collaborateurs :** 2 000

**Saas ou Hybride :** SaaS

**Dans quelle(s) langue(s) l'interface est-elle disponible ?** Français, Anglais, Allemand, Espagnol, Italien

**Quelles sont les fonctionnalités proposées ?** Création et partage de modèles de contrats, Génération de contrats à partir de formulaires, Champs dynamiques / Règles conditionnelles, Clausier partagé, *Workflows* de validation, Signature électronique, Gestion du *versioning*, Comparaison des versions, Traçabilité des changements apportés, Alertes et rappels automatiques, Évaluation du risque par l'IA, Rapports et tableaux de bord, Personnalisation et suivi de KPIs, Gestion des échéances, Outil de recherche des contrats

**Pour quelles solutions de signature électronique proposez-vous un connecteur ?** Be ys - ID Contract

**Parlez-nous de votre API et de vos principales alliances technologiques ?** Notre API permet de se s'intégrer facilement aux différents systèmes d'information utilisés au sein de l'entreprise. Cette connexion directe avec les outils métiers permet de gagner un temps précieux et d'accélérer les usages pour une meilleure productivité. Cette intégration permet également de simplifier les processus de signature tout en assurant la meilleure expérience utilisateurs. Trois niveaux de signature sont proposés (simple, avancée et qualifiée). Toutes répondent aux réglementations eIDAS et RGPD. En tant que tiers de confiance certifié, toutes nos signatures disposent des dossiers de preuve et du système d'horodatage.

**Quelles sont vos certifications en matière de sécurité informatique et protection des données ?** eIDAS, RGPD, ISO 27000, ISO/CEI 27001. Nos solutions de signature électronique sont hébergées sur notre *Cloud* souverain certifié également HDS

**Où sont hébergées les données de vos clients ?** En France

**Combien de backups ? Et où sont-ils ?**

- Sauvegardes locales des données sur le site de Clermont Ferrand toutes les 6h
- Envoi de toutes les sauvegardes chiffrées une fois par jour sur le site de Limonest (200km) de Clermont Ferrand
- Conservation des backups 30 jours

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la conduite du changement ?** Avant le déploiement, l'équipe *delivery* étudie en amont les différents process métiers pour évoluer la meilleure solution d'intégration. Cette migration se fait en douceur, accompagnée de supports et de présentation pour assurer une prise en main optimum par les utilisateurs.

**Vos clients ont-ils accès à une base de connaissance ?** Non

**Quelle dimension collaborative est proposée, pour la DJ en interne comme pour les clients internes ?** Notre plateforme multi-utilisateur permet d'échanger et de collaborer très facilement. Toutes les modifications apportées sur un document sont directement portées à la connaissance des utilisateurs.

**Comment gérez-vous la reprise de l'existant ?** Nous assurons une transition en douceur par un plan de reprise et de migration des documents de l'ancienne plateforme vers be ys. Nos services professionnels peuvent également apporter leur support pour structurer et baliser les documents pour gérer un import en masse.

**Quel est votre modèle tarifaire ?** Abonnement annuel en fonction du volume de documents + Coûts de paramétrage / support

Des services complémentaires peuvent être ajoutés pour proposer des fonctionnalités supplémentaires afin de simplifier l'ensemble des processus de gestion des documents.

**Avez-vous une road map produit ?** Oui

**Et quelles en sont les grandes lignes en termes de fonctionnalités et d'intégrations ?**

- Signature électronique simple, avancée et qualifiée
- Interface de suivi
- SSO
- Horodatage qualifié eIDAS
- Multiples signataires et de toute nature : personne physique et morale, quorum de signataire
- *Workflows* ordonnés ou sans ordre pré-établi
- Prise en charge des valideurs
- Hébergement et apposition des cachets certifiés ou qualifiés
- Gestion des délais de signature
- Prise en charge des validateurs et des tiers informés
- API
- Signature des délégations de pouvoir
- Limitation du périmètre du pouvoir
- Révocation à tout moment du pouvoir
- Authentification par SMS et PVID
- Modèles
- Conservation à valeur probante
- Possibilité d'archivage sécurisée sur notre *cloud* souverain
- Capacités de personnalisation
- Modèles réutilisables
- Champs de base
- Automatisation des rappels et des notifications

**En quoi vous différenciez-vous des autres acteurs du marché ?**

- Solution française hébergée sur notre *cloud* souverain
- Équipe R&D de 300 personnes
- API intelligente pour intégration à tous types de solutions métiers

## DIGITALISEZ VOTRE ACTIVITÉ EN CONFORMITÉ AVEC NOS SOLUTIONS DE CONFIANCE NUMÉRIQUE



**Certifiée tiers de confiance numérique au niveau européen**, be ys propose une gamme complète de solutions dédiées à l'identité numérique, aux flux d'informations et au traitement des données sensibles.

Nous assurons la confidentialité et la sécurité de vos données pour répondre à toutes les exigences légales et réglementaires. Toutes nos solutions sont hébergées sur notre **cloud souverain**.

- ✓ Signature électronique
- ✓ Identité et Authentification / KYC
- ✓ Archivage et coffre-fort numériques
- ✓ Lettre recommandée électronique

### POURQUOI CHOISIR BE YS

#### PLATEFORME UNIQUE

Bénéficiez d'une suite complète et modulable 100% française

#### CERTIFIÉE & NORMÉE

Appuyez-vous sur des solutions certifiées eIDAS, ISO 27001 et HDS

#### INTEGRATION À VOS OUTILS

Accélérez votre transformation et gagnez du temps



**Nom de la solution / Produit de contract management :** Contract Lifecycle Management

**Localisation du siège social :** Broomfield, Colorado, USA

**Nombre de collaborateurs :** 1500

**Saas ou Hybride :** SaaS

**Dans quelle(s) langue(s) l'interface est-elle disponible ?** Français, Anglais, Allemand, Espagnol, Italien, Chinois, Portuguais, Russe, danois, néerlandais, finnois, grec, hindi, hongrois, bahasa indonésien, japonais, coréen, malais, norvégien, polonais, roumain, suédois, tagalog philippin, thaï, turc, vietnamien.

**Quelles sont les fonctionnalités proposées ?** Création et partage de modèles de contrats, Génération de contrats à partir de formulaires, Champs dynamiques / Règles conditionnelles, Clausier partagé, *Workflows* de validation, Portail de négociation avec les cocontractants, Signature électronique, Gestion du *versioning*, Comparaison des versions, Traçabilité des changements apportés, Génération de fiches de synthèse par l'IA, Alertes et rappels automatiques, Gestion des tâches, Évaluation du risque par l'IA, Rapports et tableaux de bord, Personnalisation et suivi de KPIs, Gestion des échéances, Outil de recherche des contrats.

**Pour quelles solutions de signature électronique proposez-vous un connecteur ?** DocuSign, Signature Adobe, Conga Sign et toute autre solution disposant d'un connecteur Salesforce peut être utilisée, mais une phase d'intégration avec le processus contractuel peut s'avérer nécessaire.

**Parlez-nous de votre API et de vos principales alliances technologiques ?** Actuellement les solutions Conga sont développées pour la plateforme force.com permettant aux clients Salesforce d'utiliser leur CLM en conjonction avec leur CRM. Conga est en train de porter ces fonctionnalités sous forme de micro-services déployés *via* Kubernetes. Conga a ainsi développé des partenariats avec les plus grands fournisseurs de plateformes cloud pour héberger les solutions : AWS, Azure, GCP, IBM Cloud et Alibaba.

**Quelles sont vos certifications en matière de sécurité informatique et protection des données ?** Conga CLM est construit sur la plateforme force.com (Salesforce). Les fonctionnalités sont mises à disposition des utilisateurs au travers de packages gérés et accessibles *via* Salesforce AppExchange. Pour cette raison, le rapport SOC 2 de Salesforce s'applique à Conga. De plus, Conga est en conformité avec le SOC 1 Type 2 qui couvre nos pratiques de développement au sein de la plateforme Salesforce. Les mêmes garanties seront offertes aux clients Conga qui utiliseront la plateforme *Conga Revenue Lifecycle Cloud* lorsqu'elle sera publiquement disponible.

**Où sont hébergées les données de vos clients ?** En France

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la conduite du changement ?** Conga a établi des partenariats stratégiques avec les plus grandes sociétés de services informatiques pour assurer le déploiement de ses solutions (Accenture, PWC, Deloitte, Cognizant et d'autres). La conduite du changement fait partie intégrante de la méthodologie définies avec ces partenaires.

**Vos clients ont-ils accès à une base de connaissance ?** Oui

**Quelle dimension collaborative est proposée, pour la DJ en interne comme pour les clients internes ?** Deux aspects de collaboration doivent être pris en compte :

- Échanges sur le contrat : Au travers de *Chatter*, les utilisateurs peuvent converser dans le cadre d'un contrat donné et notifier des personnes si nécessaire ;

- Collaboration sur les documents : Conga a développé un partenariat avec *Microsoft* afin de proposer de la collaboration en temps réel lors de la négociation contractuelle. Il est ainsi possible d'initier une revue interne, externe ou encore combinée, afin d'offrir plus de flexibilité dans le cadre d'une négociation.

**Comment gérez-vous la reprise de l'existant ?** Il faut distinguer deux cas de figure :

1. Le client dispose déjà d'une solution de Contract Management : dans ce cas, nous procéderons à la migration des métadonnées, clauses, documents et tous les autres éléments nécessaires.

2. Le client ne dispose pas de solution : nous proposons en supplément notre outil *Conga Contract Intelligence*. L'outil permet d'extraire automatiquement les données essentielles d'un contrat (métadonnées et clauses), afin de venir renseigner automatiquement les informations relatives à un contrat donné dans le CLM. Cette approche peut être réalisée en masse. Il existe cependant un cas intermédiaire où le client n'a pas de CLM, mais ne souhaite pas extraire le contenu des contrats existants. Dans ce cas, nous pouvons proposer un outillage adapté à la reprise de métadonnées.

D'un point de vue outillage, il existe plusieurs solutions pour migrer la donnée :

- Au travers de l'usage de nos API ;

- *Via* des outils tel que *Conga X-Auth* pour Excel qui permet d'établir une synchronisation bidirectionnelle entre Excel et Salesforce ;

- *Via* les outils mis à disposition par Salesforce (par exemple : import CSV/Excel *via* *DataLoader*).

**Quel est votre modèle tarifaire ?** License par utilisateur

**Avez-vous une road map produit ?** Oui

**Et quelles en sont les grandes lignes en termes de fonctionnalités et d'intégrations ?** Le changement majeur est la mise à disposition des fonctionnalités de Conga sur sa propre plateforme *Conga Revenue Lifecycle Cloud*. L'ensemble de ces services seront accessibles par API pour permettre l'intégration avec n'importe quel système (au-delà des connecteurs que nous mettrons à disposition). Le détail de la roadmap ne peut pas être communiqué sans mise en place d'un NDA.

**En quoi vous différenciez-vous des autres acteurs du marché ?**

Au-delà de son offre CLM, Conga dispose d'une offre complète de *revenue management* (gestion du revenu) afin de couvrir l'ensemble du cycle de vente des entreprises. L'offre comprend :

- CPQ (*Configure Price Quote*) : Outil de configuration de devis au travers d'un catalogue avec gestion de règles de prix, règles de contraintes sur les produits (inclusions, exclusions) ;

- CLM ;

- Billing : outil de facturation ;

- Génération de documents ;

- Signature électronique.

Conga est le seul fournisseur de solutions disposant d'une couverture aussi riche sur un unique modèle de données permettant aux entreprises de bénéficier d'une unique plateforme pour supporter leurs processus commerciaux.

**Nom de la solution / Produit de contract management :** DiliTrust Governance

**Localisation du siège social :** Tour Opus 12, 77 Esplanade du Général de Gaulle, 92081 PARIS-LA DEFENSE CEDEX

**Nombre de collaborateurs :** 260

**Saas ou Hybride :** SaaS

**Dans quelle(s) langue(s) l'interface est-elle disponible ?** Français, Anglais, Allemand, Espagnol, Italien, Portugais, Polonais.

**Quelles sont les fonctionnalités proposées ?** Création et partage de modèles de contrats, Génération de contrats à partir de formulaires, Champs dynamiques / Règles conditionnelles, Clausier partagé, Workflows de validation, Signature électronique, Gestion du versioning, Comparaison des versions, Traçabilité des changements apportés, Génération de fiches de synthèse par l'IA, Alertes et rappels automatiques, Gestion des tâches, Évaluation du risque par l'IA, Rapports et tableaux de bord, Personnalisation et suivi de KPIs, Gestion des échéances, Outil de recherche des contrats.

**Pour quelles solutions de signature électronique proposez-vous un connecteur ?** DocuSign, Yousign, Signature Adobe, HelloSign, UniverSign, Connective.

**Parlez-nous de votre API et de vos principales alliances technologiques ?** Les partenariats sont un axe stratégique pour DiliTrust. L'entreprise se positionne en acteur clé de l'écosystème juridique avec une ambition collective qui implique des éditeurs et une vision partagée par le marché. Le développement des APIs est une quête et nous avons à date deux intégrations sur la marketplace française de la suite DiliTrust Governance avec Papeterie Financières (PF Registres) et Legascope (ImpalAct), sans compter tous les éditeurs de signatures électroniques déjà cités. Sur le CLM, nous sommes également intégrés à G-suite, Microsoft Dynamics 365 et Office. Avec GraphQL foundation, nous donnons la possibilité à nos clients de mettre en place d'autres APIs.

**Quelles sont vos certifications en matière de sécurité informatique et protection des données ?** ISO/CEI 27001, ISO/CEI 27701

**Où sont hébergées les données de vos clients ?** En France

**Combien de backups ? Et où sont-ils ?** 3 backups - En région parisienne.

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la conduite du changement ?** Notre équipe *Customer Success* accompagne nos clients tout au long de la transition.

Au sein de l'équipe *Customer Success*, nous avons 3 priorités :  
1/ *Onboarding* : L'équipe *Onboarding* aide à la compréhension des besoins spécifiques, la formation et l'assistance aux clients font partie intégrante du processus d'*onboarding*.

2/ *Service Support* : Nos clients disposent d'un service support illimité et multilingue, disponible par courriel et par téléphone 24/7

3/ *Relations clients longue durée* : Chaque client est suivi par un gestionnaire de compte dédié et bénéficie d'un service de proximité avec des conseils d'expert à la demande.

**Vos clients ont-ils accès à une base de connaissance ?** Oui

**Quelle dimension collaborative est proposée, pour la DJ en interne comme pour les clients internes ?** La Direction Juridique fait partie des acteurs majeurs de l'entreprise. Nous évoluons vers un écosystème normé et standardisé. Dans ce nouveau monde, le Directeur juridique joue un rôle prépondérant dans les échanges d'informations entre les entreprises/les particuliers, la conformité et la maîtrise du risque. Il est donc amené à collaborer avec toutes les parties prenantes de l'entreprise. D'où l'importance de mettre à sa disposition des outils collaboratifs sécurisés pour plus d'efficacité.

**Comment gérez-vous la reprise de l'existant ?** Gestion de projets interne pilotée par l'équipe *Customer Success*.

**Quel est votre modèle tarifaire ?** Abonnement annuel, facturation par utilisateur.

**Avez-vous une road map produit ?** Oui

**Et quelles en sont les grandes lignes en termes de fonctionnalités et d'intégrations ?** 5 priorités dans la roadmap

- Déploiement et renforcement de l'IA sur le reste de la suite ;
- Document Authoring (GED) ;
- User Experience Optimization (UX/UI) ;
- Suite super powers (nouveaux connecteurs plus performants) ;
- Global footprint (extension de la couverture géographique).

**En quoi vous différenciez-vous des autres acteurs du marché ?**

Une IA Propriétaire | Plateforme All-In-One | La seule suite unifiée et intégrée du marché avec 5 modules complémentaires (Instances Digitalisées/Board portal - Entités juridiques - Contrats/CLM - Litiges & contentieux - Fonds documentaire) pour digitaliser et piloter toutes les opérations juridiques.

Directions juridiques, Legal Ops  
le *Journal du Management Juridique d'entreprises*  
vous propose des coachs pour vous aider :



COMME LEGAL OPS EXTERNE :  
Christophe DHIVER, associé XLO Legal  
*Opérations Consulting*



Publicité

**Nom de la solution / Produit de contract management :** ILOH

**Localisation du siège social :** Joué-les-Tours

**Nombre de collaborateurs :** 5

**Saas ou Hybride :** SaaS

**Dans quelle(s) langue(s) l'interface est-elle disponible ?**

Français, Anglais, Espagnol

**Quelles sont les fonctionnalités proposées ?** Création et partage de modèles de contrats, Génération de contrats à partir de formulaires, Clausier partagé, *Workflows* de validation, Portail de négociation avec les cocontractants, Traçabilité des changements apportés, Génération de fiches de synthèse par l'IA, Alertes et rappels automatiques, Rapports et tableaux de bord, Personnalisation et suivi de KPIs, Gestion des échéances, Outil de recherche des contrats.

**Pour quelles solutions de signature électronique proposez-vous un connecteur ?** DocuSign, YouSign, Signaturit

**Parlez-nous de votre API et de vos principales alliances technologiques ?** Toute l'ingénierie d'Iloh réside dans notre API que nous avons conçue dès le départ pour s'interfacer avec d'autres outils complémentaires (signature, CRM, GED, etc). Nous avons des connecteurs LexisPolyOffice, Microsoft Azure.

**Quelles sont vos certifications en matière de sécurité informatique et protection des données ?** Notre hébergeur dispose de : TIER III (99.982% uptime), SSAE16/ISAE3402 SOC-1 Type II, ISO 50001, ISO 27001, ISO 9001, PCI-DSS Infrastructure Validated by ICANN

**Où sont hébergées les données de vos clients ?** En France

**Combien de backups ? Et où sont-ils ?** 1 *back-up* en région parisienne. Sur demande client, nous pouvons dupliquer davantage.

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la conduite du changement ?** Des ateliers de cadrage sont organisés en amont pour affiner les besoins, les objectifs ainsi que le plan d'action et la temporalité du projet. Ceux-ci regroupent les décideurs et les *key users*. Au fil du projet, nous nous assurons de la complétion des objectifs et réalisons plusieurs formations et ateliers pratiques. Des supports vidéos sont également disponibles à tous moments dans la solution.

**Principes :**

Import / Intégration du fonds documentaire (bientôt automatisé par IA) ; Modélisation des contrats et documents ; Mise à disposition des utilisateurs et opérationnels ; Import de l'historique contractuel pour centralisation et suivi des échéances

**Vos clients ont-ils accès à une base de connaissance ?** Oui

**Quelle dimension collaborative est proposée, pour la DJ en interne comme pour les clients internes ?** La solution permet aux utilisateurs de se solliciter mutuellement pour faire évoluer collectivement un contrat, au sein de la DJ ou avec les autres départements, via la solution. Ils ont également la possibilité d'échanger autour d'un document grâce à des fils de conversation. Ces fonctionnalités permettent également l'échange avec les clients externes. Les notifications sont diffusées via les outils de chat du quotidien (teams, slack, discord, etc)

**Comment gérez-vous la reprise de l'existant ?** L'historique contractuel peut être intégré dans l'outil et analysé par notre IA dans un objectif de centralisation. Nous pouvons automatiquement importer un clausier existant dans une autre solution.

**Quel est votre modèle tarifaire ?** Notre modèle se fait à l'utilisateur pour l'utilisation de la solution, sans limite de documents générés. Seuls les profils admin / managers sont payants ; les opérationnels sont gratuits.

L'utilisation de l'IA pour analyser les documents signés se facture à la consommation. En complément, nous proposons des services d'accompagnement facturés ponctuellement.

**Avez-vous une *road map* produit ?** Oui

**Et quelles en sont les grandes lignes en termes de fonctionnalités et d'intégrations ?**

Intégrer l'IA générative dans les différentes phases du processus contractuel ; Déployer les *workflows* conditionnels ; Développer le connecteur Salesforce.

**En quoi vous différenciez-vous des autres acteurs du marché ?**

Nous proposons un module de *Legal Design* pour clarifier / améliorer la relation contractuelle.

Notre portons une attention particulière à la gestion du fonds documentaire par clausier afin d'être dans une logique d'amélioration continue pour en faire un vrai atout stratégique.

## Pour une gestion de contrats simple et efficace

**1-LEGAL DESIGN**

Module de pédagogie juridique pour doper l'expérience Client

**2-REDIGER MIEUX, PLUS VITE**

Modélisation des contrats pour se concentrer sur la Valeur Ajoutée.

**5-CONTRACT MANAGEMENT**

Après signature, suivre automatiquement les échéances et dates clés

**3-COLLABORER ET NÉGOCIER**

Fluidifier les échanges, accélérer les négociations en toute sécurité

**4-E-SIGNATURE**

Une interface unique pour gérer les contrats et les signatures

**Accélérez**  
vos processus

**Sécurisez**  
vos données

**Pilotez**  
vos équipes

NOUVEAU

**Expérimentez la puissance de l'IA générative combinée à une expérience contractuelle optimisée !**

Testez gratuitement !

**Nom de la solution / Produit de contract management :** Osidoc

**Localisation du siège social :** Gennevilliers - France

**Nombre de collaborateurs :** 17

**Saas ou Hybride :** Hybride

**Dans quelle(s) langue(s) l'interface est-elle disponible ?** Français, Anglais, Allemand, Espagnol, Italien, Portuguais.

**Quelles sont les fonctionnalités proposées ?** Création et partage de modèles de contrats, Génération de contrats à partir de formulaires, Champs dynamiques / Règles conditionnelles, Workflows de validation, Signature électronique, Gestion du versioning, Comparaison des versions, Outil de recherche des contrats.

**Pour quelles solutions de signature électronique proposez-vous un connecteur ?** DocuSign, Yousign, Signature Adobe, Toute

**Parlez-nous de votre API et de vos principales alliances technologiques ?** Osidoc dispose d'API standards permettant de communiquer facilement avec toutes applications métiers clients.

**Quelles sont vos certifications en matière de sécurité informatique et protection des données ?** RGPD, Cloud Act, ...

**Où sont hébergées les données de vos clients ?** En France

**Combien de backups ? Et où sont-ils ?** 2 (Grenoble/Lyon).

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la conduite du changement ?** Accompagnement technique et fonctionnel pour l'implémentation de la solution Osidoc. L'équipe technique client sera en charge de co gérer avec l'équipe technique Osidoc les points d'architecture, sécurité, installation, tandis que l'équipe fonctionnelle sera formée par les consultants Osidoc au paramétrage des modèles et leurs mises à jour. Aucune formation pour les utilisateurs finaux.

**Vos clients ont-ils accès à une base de connaissance ? Oui**  
**Quelle dimension collaborative est proposée, pour la DJ interne comme pour les clients internes ?** Osidoc n'est pas une plateforme collaborative néanmoins elle est utilisable par tous les services de l'entreprise. Nos clients ont pour habitude de créer un forum en interne pour échanger sur la solution et l'utiliser comme FAQ.

**Comment gérez-vous la reprise de l'existant ?** Il suffit d'importer ses modèles dans Osidoc et de remplacer les champs libres par des variables managées par les règles métiers.

**Quel est votre modèle tarifaire ?** Abonnement dégressif en fonction du nombre d'utilisateur + 2 licences Designer offertes (paramétrage des modèles).

**Avez-vous une road map produit ?** Oui

**Et quelles en sont les grandes lignes en termes de fonctionnalités et d'intégrations ?** Intégration en fonction des bases de données clients (en entrée) ; Structure d'export de diffusion (en sortie) ; API standard qui communique facilement avec les applications métiers en place chez le client.

**En quoi vous différenciez-vous des autres acteurs du marché ?** Osidoc est une solution complète permettant d'automatiser la rédaction de tous vos documents, une suite éditique évoluée. De par son ancienneté, Osidoc a su évoluer avec la demande client, ce qui lui permet de couvrir l'ensemble des besoins évoqués par les entreprises souhaitant automatiser leurs contrats, actes juridiques... Notre équipe de support, composée de consultants, permet un suivi optimal des requêtes clients au quotidien afin d'assurer la conformité et le bon déroulement des documents digitalisés. Osidoc se positionne comme le pionnier du marché des Legaltech et comme une brique essentielle des projets lourds d'automatisation de documents. La seule technologie du marché capable de paramétrer et générer des documents issus de Word, Excel et PowerPoint.



**Osidoc**  
Automation for People.

# DIGITALISEZ VOS SERVICES

Automatisez la rédaction de tous vos documents et actes juridiques, du plus simple au plus complexe

**Pourquoi Osidoc**

Plus de 25 ans d'expertise, Osidoc est l'outil indispensable des directions juridiques : maîtrise, simplicité, rapidité, conformité, sécurité de la rédaction de vos propres actes

+33 1 84 20 90 99 - hello@osidoc.com

www.osidoc.com

Publicité

**Nom de la solution / Produit de contract management :** GaLexy Module Contrat

**Localisation du siège social :** 25 Quai du Président Paul Doumer, 92400 Courbevoie

**Nombre de collaborateurs :** 75

**Saas ou Hybride :** Hybride

**Dans quelle(s) langue(s) l'interface est-elle disponible ?** Français, Anglais, Espagnol, Arabe.

**Quelles sont les fonctionnalités proposées ?** Création et partage de modèles de contrats, Génération de contrats à partir de formulaires, Champs dynamiques / Règles conditionnelles, Clausier partagé, *Workflows* de validation, Portail de négociation avec les cocontractants, Signature électronique, Gestion du *versioning*, Comparaison des versions, Traçabilité des changements apportés, Alertes et rappels automatiques, Gestion des tâches, Rapports et tableaux de bord, Personnalisation et suivi de KPIs, Gestion des échéances, Outil de recherche des contrats.

**Pour quelles solutions de signature électronique proposez-vous un connecteur ?** Docusign, Yousign, Signature Adobe

**Parlez-nous de votre API et de vos principales alliances technologiques ?** Notre API permet d'accéder et modifier vos données dans notre logiciel GaLexy Module Contrat.

Nous avons noué des partenariats avec Softlaw, groupe Septeo : SOFTLAW développe un logiciel de text mining qui facilite la revue, l'analyse et le traitement des données contenues dans les documents juridiques et administratifs, à destination des professionnels du Droit et des services juridiques et administratifs d'entreprises de toutes tailles.

**Mission RGPD :** Soucieux de vous proposer un accompagnement dans votre conformité RGPD et de son maintien dans le temps, Legal Suite redistribue la solution Mission RGPD afin de vous permettre de respecter vos obligations légales, favoriser un usage éthique des données personnelles et renforcer les relations de confiance avec votre écosystème : vos clients, vos prospects, vos collaborateurs et vos partenaires financiers et commerciaux.

**Legal Pilot :** Nous distribuons la solution Legal Pilot, afin de vous permettre d'aller plus loin dans la standardisation et l'automatisation de vos process métier. Gagnez un temps précieux en fusionnant vos propres modèles avec les données déjà existantes dans GaLexy® Module Contrat. Vous pourrez également depuis Legal Pilot, publier vos modèles de contrats validés, prêts à être générés en ligne par les services fonctionnels et opérationnels.

**Juridy Legal Design :** Face aux changements de l'environnement du juriste, il est important pour nos clients que notre accompagnement se poursuive à travers des solutions innovantes visant à réellement augmenter leurs compétences afin qu'ils atteignent la performance souhaitée.

Notre partenariat avec Juridy permet d'apporter le *Design Thinking* au cœur des départements juridiques grâce aux formations au Legal Design.

**Edhec Augmented Law Institute :** Dans le cadre de notre partenariat avec l'EDHEC Augmented Law Institute, nous avons lancé *AllmyIndex.legal*, la première plateforme d'indices permettant aux directions juridiques de mesurer leur niveau de performance sur plusieurs thèmes de transformation, obtenir un accompagnement personnalisé et se certifier. Grâce à un travail de recherche mené par les chercheurs de l'EDHEC Business School, les directions juridiques ont dès à présent la possibilité de s'évaluer et engager une démarche de certification.

**Quelles sont vos certifications en matière de sécurité informatique et protection des données ?** ISO 27001

**Où sont hébergées les données de vos clients ?** En France

**Combien de backups ? Et où sont-ils ?** 2 backups sur 2 sites différents en France

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la conduite du changement ?** Nous facilitons la prise en main de nos solutions avec nos Juristes Conseils, qui aident nos clients à :

- Définir le contenu des référentiels ;
- Saisir les premières fiches
- Mettre en place des modèles de *Workflow* ;
- Mettre en place les droits d'accès ;
- Modéliser des documents types ;
- Réaliser des rapports ;
- Modéliser des questions Chatbot.

Nous accompagnons nos clients dans leur expérience utilisateur et leur satisfaction, notre *Customer Success Manager* est leur porte parole fonctionnel chez Septeo Legal Suite. À ce titre :

- Il est le relai interne de leurs demandes fonctionnelles auprès de nos équipes Produits & Services
- Il transmet en continu leurs demandes fonctionnelles au département R&D
- Il booste leur performance utilisateur
- Il leur apporte son expertise et assure un service sur mesure
- Il définit avec eux des objectifs de satisfaction et met en oeuvre des actions visant à l'atteinte de ces objectifs.

**Vos clients ont-ils accès à une base de connaissance ?** Non

**Quelle dimension collaborative est proposée, pour la DJ en interne comme pour les clients internes ?** Notre module « Portail Collaboratif » est une solution sécurisée de partage de l'information en temps réel favorisant les échanges et la communication de vos équipes autour de l'activité juridique. Interagissant avec votre environnement juridique GaLexy® Module Contrat, la plateforme collaborative dédiée aux clients internes et externes de la Direction Juridique constitue un outil performant et convivial au service des opérationnels.

**Comment gérez-vous la reprise de l'existant ?** Import de données sous format Excel

**Quel est votre modèle tarifaire ?** Abonnement par utilisateur

**Avez-vous une road map produit ?** Oui

**Et quelles en sont les grandes lignes en termes de fonctionnalités et d'intégrations ?**

- Intégration avancée de l'Intelligence Artificielle ;
- Configurabilité du logiciel ;
- Ajout de fonctionnalités collaboratives.

**En quoi vous différenciez-vous des autres acteurs du marché ?**

Une expertise depuis 23 ans dans l'accompagnement des directions juridiques: Depuis 2000, Septeo Legal Suite capitalise sur son expertise juridique et sa maîtrise des nouvelles technologies afin de proposer des solutions toujours plus adaptées aux besoins de ses clients.

Au-delà des solutions juridiques adaptées aux besoins des juristes, l'accompagnement de Septeo Legal Suite se poursuit au travers de solutions partenaires innovantes répondant aux nouveaux enjeux des directions juridiques, tel qu'attirer et fidéliser les talents, valoriser le département juridique, adopter le langage clair (*Legal Design*).



# Structurez et automatisez votre activité contractuelle

Maîtrisez l'activité contractuelle de votre entreprise à tous les stades de la vie des contrats, depuis la phase de négociation et de rédaction pré-contractuelle jusqu'à l'accord final.



Affranchissez-vous de la **saisie des données** grâce à l'IA



Optimisez la **collaboration** interne et externe



Automatisez la **génération des contrats**



Sécurisez la **signature en ligne**



Pilotez votre activité grâce à des **indicateurs de performance**



Maîtrisez votre **cycle contractuel**

## Besoin d'aller plus loin?

La gamme GaLexy de Legal Suite, une offre globale unique pour les directions juridiques

Legal Suite répond à chaque domaine du droit par un module dédié par métier, créé par des juristes pour des juristes® et totalement intégré au sein d'une Solution Globale.

- Contrats
- Contentieux
- Sociétés
- Délégations juridiques
- Pouvoirs bancaires
- Consultations juridiques
- Baux Immobiliers
- Propriété intellectuelle

**Nom de la solution / Produit de contract management :** SERAPHIN CONTRACT MANAGEMENT

**Localisation du siège social :** 50 rue Jean-Pierre TIMBAUD

**Nombre de collaborateurs :** 23

**SaaS ou Hybride :** SaaS

**Dans quelle(s) langue(s) l'interface est-elle disponible ?** Français, Anglais, Espagnol

**Quelles sont les fonctionnalités proposées ?** Création et partage de modèles de contrats, Génération de contrats à partir de formulaires, Champs dynamiques / Règles conditionnelles, Clausier partagé, *Workflows* de validation, Portail de négociation avec les cocontractants, Signature électronique, Gestion du *versioning*, Comparaison des versions, Traçabilité des changements apportés, Génération de fiches de synthèse par l'IA, Alertes et rappels automatiques, Gestion des tâches, Rapports et tableaux de bord, Personnalisation et suivi de KPIs, Gestion des échéances, Outil de recherche des contrats

**Pour quelles solutions de signature électronique proposez-vous un connecteur ?** DocuSign, Yousign, Signature Adobe, Lex Persona, Universign, BoxSign

**Parlez-nous de votre API et de vos principales alliances technologiques ?** Notre API est 100% connectable aux logiciels tiers. Nous travaillons avec les principaux CRM et ERP du marché ( Suite Microsoft, Sales Force, HubSpot, SAGE, SAP...).

**Quelles sont vos certifications en matière de sécurité informatique et protection des données ?**

- Notre infrastructure est hébergée sur des serveurs européens conformes aux normes ISO/IEC 27001 et ISO/IEC 27018. ;
- Après audit par AFNOR Certification, la solution SaaS Seraphin Contract Management a obtenu le label AFNOR-Privacy Tech pour sa conformité au RGPD catégorie « DATA PROCESSOR SOLUTION » <https://www.privacytech.fr/scm-data-processor-solution/> ;
- Attestation audit sécurité SYNACKTIV conforme ISO 19011 + guide de sécurité de l'OWASP.

**Où sont hébergées les données de vos clients ?** En France

**Combien de backups ? Et où sont-ils ?** 2 Toutes les 4 h sur des serveurs de réplication hébergés en France également

**Comment accompagnez-vous vos clients dans la conduite du changement ?** Nos juristes/ chefs de projets legaltech accompagnent le déploiement de notre solution chez les clients notamment via une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMOA) et la formation au paramétrage de la solution.

Juristes experts de l'optimisation des processus contractuels, ils font l'interface entre les clients et notre équipe produit.

Notre application est :

100 % connectable aux logiciels tiers (API complète)

100 % paramétrable par les utilisateurs (No-code)

100 % sécurisé & conforme au RGPD

La méthodologie Seraphin traite l'ensemble de la chaîne de valeur du projet : expertise métier, fonctionnalités, ergonomie, graphisme. Cette approche permet de maximiser les performances de la solution.

En phase de déploiement, nous travaillons en respectant les principes de la méthode agile sur des déploiements compris entre 15 J et 3 mois :

- pendant la phase de déploiement, organisation d'un rv par semaine, rythmé par des phases d'organisation et des phases de démonstration.

Le chef de projet (legalops le cas échéant) participe à ces échanges.

En phase de production, un comité de pilotage est programmé à échéance régulière t un processus de customer success est mis en place via un account manager dédié qui rythme l'expérience client et mesure en continue sa satisfaction.

**Vos clients ont-ils accès à une base de connaissance ?** Oui

**Quelle dimension collaborative est proposée, pour la DJ en interne comme pour les clients internes ?** La dimension collaborative et le legal design sont intégrés dans les 2 premières phases de notre méthodologie :

L'étape 1 permet de valider avec le client le cahier des charges de la solution à développer, avant le lancement de la phase de paramétrage. Des ateliers de co-design seront animés par les équipes de Seraphin.legal : ils permettent au client d'échanger avec nos experts CLM, de travailler sur la cohérence du cahier des charges tout en intégrant toutes les contraintes techniques, esthétiques et fonctionnelles du produit. Nous aborderons tous les sujets incontournables pour la mise en place d'un projet CLM grâce à une méthodologie éprouvée : SSO, API, Rôles et Permissions, Arborescence de dossiers, Métriques du Dashboard de reporting, Modèles de contrats à automatiser, *Workflows* à paramétrer, Type de notifications/alertes à envoyer et contenus, Reprise du stock de contrats, etc.

Étape 2 : Paramétrage de la solution et développements sur-mesure

L'étape 2 consiste à paramétrer la solution, la connecter au système d'authentification (le cas échéant) et aux applications souhaitées par API (le cas échéant). Plusieurs points de passage ou de recettage sont organisés afin de présenter l'évolution de la plateforme. Pendant cette phase, le client a l'opportunité de tester la solution et de constater l'avancement et l'adaptation de la plateforme à son besoin.

**Comment gérez-vous la reprise de l'existant ?**

Si besoin, nous travaillons sur la reprise d'un stock de contrats existant et sur son analyse éventuelle via intelligence artificielle pour en extraire les données clés. Conformément à nos engagements en matière d'éthique numérique, un humain contrôle systématiquement le travail réalisé par la machine.

**Quel est votre modèle tarifaire ?** Nos tarifs sont transparents et accessibles en ligne <https://seraphin.legal/tarifs/> Les prix sont dégressifs en fonction du nombre d'utilisateurs internes. L'utilisation par les externes cocontractants est illimitée.

Nous proposons des services additionnels au besoin.

**Avez-vous une road map produit ?** Oui

**Et quelles en sont les grandes lignes en termes de fonctionnalités et d'intégrations ?** Développement et intégration de des technologies IA à la solution et renforcement des possibilités pour les clients de personnaliser l'application pour l'adapter à ses besoins métiers.

**En quoi vous différenciez-vous des autres acteurs du marché ?**

L'accompagnement proposé par nos juristes experts et notre capacité à personnaliser la plateforme aux besoins du client.

Retrouvez la version « complète » en ligne avec 25 solutions décortiquées.

## Nominations - Directions Juridiques



**César Wallaert** occupe désormais le poste de responsable des relations sociales et QVCT chez Auchan Retail.



**Samira Lazreg** occupe désormais le poste de responsable juridique / General Counsel chez SPIE Building Solutions (France).

**Camille Amans** occupe désormais le poste de Global Ethics & Business Integrity et Business Partner for Corporate Affairs chez Sanofi.



**Nadège Tek** occupe désormais le poste de responsable juridique chez Jtekt European Operations (conception et la fabrication de composants).



**Anne-Lucie Dugué** est promue au poste de Legal Director chez Symbio.



**Anne-Laure Boisard** occupe désormais le poste de directrice juridique chez Groupe DMD (Automobile).

**Malak Tazi** est heureuse d'annoncer rejoindre le Club Med, Groupe pionnier du tourisme durable, en qualité de secrétaire générale.



**Guillaume Delacroix**, directeur juridique d'Altarea et **Véronique Pecourt**, directrice juridique de CDC Habitat Groupe ont été élus respectivement président et vice-présidente de Juridim (Réseau de directeurs-trices juridiques immobiliers).



**Anaïs Moulères** devient directrice juridique flux chez Banijay France.



**Sylvia Chabal** occupe désormais le poste de directrice juridique et conformité chez AÉSIO Mutuelle.

**François Banon** vient d'être nommé secrétaire général de Danone pour la France.



**Virginie Appriou** occupe désormais le poste de responsable juridique chez Ægefim Promotion



**Fabien Moles** occupe désormais le poste de Legal Manager - Paris 2024 Olympic and Paralympic Games chez Danone



**José Degli Esposti** occupe désormais le poste de secrétaire général chez SCUF - Sporting Club Universitaire de France - Paris.

**Cyrille Guillermou** occupe désormais le poste de directeur de la commande publique chez Ville de Lyon.



**Rémi Lambert** occupe désormais le poste de directeur du contentieux chez Société Générale.



**Davy Lila-Helmer** occupe désormais le poste de directeur des affaires juridiques et institutionnelles de l'Université de La Réunion.



**Pauline Gelis** commence un nouveau poste de directrice juridique chez NW.

**Marine Chenadec** occupe désormais le poste de responsable juridique Santé et Prévoyance chez Aon (Courtier d'assurances).



**Clément Carbonnet** occupe désormais le poste de responsable juridique Marchés France chez ETF.



**Karine Bérard** devient Secrétaire générale/DGA chez Calydial (Établissement de santé).



**Patrick Lumaret** occupe désormais le poste de chef du pôle sécurité juridique chez Direction générale des Finances publiques.

**Frédéric Baronet** devient responsable senior éthique et compliance chez Airbus.



**Suzy Zozor** est nommée responsable des affaires sociales chez France Assureurs.



**Claire Le Moing-Guerin** occupe désormais le poste de directrice juridique chez SORECO.



**Emilie Asselineau** évolue au sein du Groupe Bel en tant que directrice juridique, Bel France & Maternelle France (Alimentaire).



**Johanna Samuel** occupe désormais le poste de responsable relations sociales et juridique chez Adopt Parfums.

## Nominations - Directions Juridiques



**Marie Guillemet** occupe désormais le poste de directrice des affaires juridiques et de la maîtrise des risques chez Crous de Versailles.



**Gabrielle Petillon** devient la nouvelle directrice juridique et conformité du groupe Adelaïde Group.

**Sandie Catala** occupe désormais le poste de directrice fiscale Groupe chez Galileo Global Education.



**Laurie Comerro** occupe désormais le poste de responsable juridique chez architecturestudio.



**Florence Rouquette** occupe désormais le poste de responsable juridique chez BNP Paribas Real Estate.



**Olivier Bélondrade** devient directeur juridique et secrétaire du conseil d'administration de CCR.

**Stéphanie Cazes** occupe désormais le poste de *Legal Manager - International Cooperations* chez Naval Group.



La Française REM : **Corinne Deleplace** est nommée directrice juridique immobilier.



**Tiphaine Gourlay** occupe désormais le poste de responsable juridique - secrétaire générale adjointe chez France Muséums.



**Yoann Palumbo** occupe désormais le poste de responsable compliance France chez Menarini France.

**Cédric Duchatelle** a un nouveau poste de secrétaire général chez Carac.



**Arnaud Billard** a commencé un nouveau poste de directeur des relations sociales France chez Boehringer Ingelheim.



**Julien Quere** occupe désormais le poste de directeur juridique groupe - IP, Innovation & Technologies chez Bel.



**Simon Amselle** occupe désormais le poste de directeur juridique corporate - M&A chez FDJ - La Française des Jeux.

**Berivan Adlig** occupe désormais le poste de responsable compliance division chez AFD - Agence Française de Développement.



**Caroline Larlus** commence un nouveau poste de directrice Data Privacy Groupe & France - DPO Groupe chez Suez.



**Emmanuelle David** occupe désormais le poste de responsable de recouvrement chez Sector Alarm.



La magistrate **Isabelle Jégouzo** a été nommée directrice de l'Agence Française Anticorruption par décret du Président de la République en date du 26 juillet 2023.

**Séverine Huber** annonce sa promotion au poste de directrice juridique adjointe chez Bertrand Franchise.



**Nirvana Ghorbany Zadeh** devient directrice RSE et Conformité chez Groupe Somdiaa.



**Julie Léon-Dufour** occupe désormais le poste de *Head of Legal and Compliance* chez Webhelp France.



**Mimouna Kacimi** occupe désormais le poste de directrice juridique Afrique et Proche-Orient du Groupe Suez.

**Emmanuelle Bernascone** occupe désormais le poste de directrice adjointe des Affaires Juridiques et de la Commande Publique chez Communauté d'agglomération Rambouillet Territoires.



**Thalie Benveniste** devient responsable juridique chez Questel.



**Christian Mouchel** occupe désormais le poste de *Head of Legal & Compliance* chez Masteos.



**Olivier Foret** a été promu au poste de directeur Données personnelles et Cybersécurité (DPO / RISO / head of IP-IT legal department) chez ManpowerGroup.



**Justine Clerc** devient responsable juridique chez Aviv Group (Se Loger, Meilleurs Agents...).

# Comment trouver, puis choisir un avocat en droit de l'environnement ou en droit public ?

La première démarche est de réaliser une recherche sur *Google* en utilisant des mots-clés correspondants à votre dossier.

Vous définirez ainsi une première liste d'avocats que vous pouvez ensuite affiner plus en détails : leurs études, les dossiers sur lesquels ils ont travaillé, s'ils sont dans les classements, les articles qu'ils ont publié sur leurs sites ou sur les blogs gratuits, voire les réseaux sociaux (*Village de la Justice* ou *LinkedIn*).

Vous avez enfin la possibilité de vérifier sur les sites des barreaux les domaines d'activités ou les mentions de spécialisations (validation officielle par le Conseil National des Barreaux).

**Afin de vous aider, nous vous avons sélectionné quelques professionnels qui ont accepté de se présenter grâce à des « cas clients ».**

L'équipe d'**AKLÉA AVOCATS** (*Lyon - Paris*) a accompagné récemment un porteur de projet en matière de production et de distribution d'hydrogène pour les transports, de l'audit réglementaire (ICPE, énergie) à la négociation des différents contrats de construction et de vente avec les autorités publiques et les fournisseurs et clients.

**STEEVE BATOT DE RACINE** (*Strasbourg*) conseille la Collectivité Territoriale de Saint-Pierre-et-Miquelon dans le cadre d'appels à projets pour des opérations innovantes et à faible consommation énergétique contribuant au développement économique, touristique et agricole sur l'archipel.

**SARAH BECKER** (*Vingt Rue Avocats - Paris*) avocat pénal de l'environnement : accompagnement d'un industriel dans le cadre d'une audience correctionnelle à la suite d'une pollution des eaux d'une rivière et de non conformités liées à l'exploitation d'une installation classée pour la protection de l'environnement (« ICPE »).

**AXEL BERTRAND** (*Asten Avocats - Paris*) accompagne des porteurs de projets immobiliers et d'aménagement du territoire : opérateurs privés ou parapublics ainsi que des collectivités publiques en droit de l'urbanisme et de l'aménagement dans la réalisation de leurs projets.

**BENJAMIN BIZZARRI** (*BJSBB Avocats - Sarreguemines*), vient d'obtenir l'annulation partielle de la délibération approuvant un Plan Local d'Urbanisme Intercommunal (PLUI) pour l'un de ses clients, personne morale de droit privé.

**MURIEL BODIN** (*Paris*) a assisté des associations (WWF, No Fracking France, Surfrider) contre Totalenergies (permis d'exploration/exploitation), et assiste des collectivités locales dans leurs dossiers de pollution de l'eau.

**JULIEN BONNAT** (*Avoxa Rennes*) accompagne le Comité régional de la conchyliculture Bretagne Nord (CRC) dans la sécurisation juridique du projet de ferme pédagogique et de production sur le parc éolien de la baie de Saint-Brieuc, sur des problématiques transversales en droit public (cultures marines, domanialité, environnement, sécurité sanitaire, etc.).

**XAVIER BOUILLOT** (*Vingt Rue Avocats Paris*) compte parmi ses clients plusieurs groupes d'hôtellerie et de restauration, des communes et intercommunalités, des parlementaires, ainsi que des concessionnaires de service public.

**VIRGINIE BOUNOT** (*Concilor - Paris*) a organisé le montage d'un marché public R&D et services associés sous quasi-régie conjointe.

**VINCENT BRENOT D'AUGUST ET DEBOUZY** (*Paris*) a conseillé McDonald's France sur les questions d'économie circulaire pour s'adapter au nouveau cadre légal français.

**THÉODORE CATRY** (*Tours*) conseille les maires de plusieurs communes sur leurs facultés de régulation du déploiement des installations de production d'énergies renouvelables et les accompagne dans l'évolution subséquente de leur document d'urbanisme.

**GUILLAUME CHARROYER ET HENRI PASI** (*Cabinet Cassini - Metz*) ont assisté les représentant de la filière viticole française dans la création de la Cité des Vins d'Alsace.

**MARC-ANTOINE CHRÉTIEN-KIMMEL** (*Mack Avocats - Paris*) a accompagné une société de biotechnologie cotée dans le cadre des négociations avec le ministère de la Santé et de la Prévention et le Comité économique des produits de santé (CEPS) dans sa stratégie d'accès au marché.

**CLIFFORD CHANCE** (*Paris*) est conseil de la société de projet Parc Eolien Offshore de Provence Grand Large sur le développement et le financement du projet éolien offshore flottant Provence Grand Large.

**CÉLINE CLOCHÉ-DUBOIS** (*CMS-Francis Lefebvre - Paris*) a conseillé Waga Energy dans le cadre du financement de six nouveaux projets WagaBOX ; unités produisant du biométhane.

**MARC-OLIVIER CONTI** (*CL Avocats - Nancy*) a assisté une communauté de 70 communes dans l'élaboration d'un PLU intercommunal, notamment dans la définition des orientations d'aménagement et de programmation, la rédaction du règlement et la détermination du zonage.

**VINCENT CORNELOUP** et son équipe du cabinet **ADAES Avocats** (*Dijon*) ont accompagné la ville de Montbelliard dans le montage de son projet de centrale hydroélectrique.

**ANNE-HÉLÈNE CREACH** (*Lazare Avocats - Paris*) accompagne une société d'exploitation de carrières en vue de son extension dans le cadre d'une déclaration de projet (L.153-54 du code de l'urbanisme) emportant mise en compatibilité du PLU de la commune d'implantation.

**ROLAND DE MOUSTIER**, du cabinet *Frêche & Associés* (*Paris*), accompagne régulièrement des opérateurs dans les secteurs des déchets, des transports, des réseaux, des loisirs, etc. dans le cadre de la passation ou de l'exécution de marchés ou de concessions, tant en conseil qu'en contentieux ; il intervient également sur des questions réglementaires ou de domanialité publique.

**MARIE-BÉNÉDICTE DESVALLON** (*WAT & LAW*), conseille des acteurs industriels dans le secteur des batteries et accompagne plusieurs groupes internationaux dans la rédaction de leur charte et code éthique aux fins d'intégrer des critères et indicateurs de l'impact environnemental.

**CARINE DOGANIS**, (*Paris*), intervient comme conseil auprès d'organisations intergouvernementales à l'international, pour accompagner le montage de partenariats public-privé et la mise en place de pôles d'excellence sur la base de financements mixtes, qu'il s'agisse d'investir dans le capital humain (incubateurs d'entreprises, éducation, santé) ou dans les infrastructures (énergie, transports, environnement).

**JEAN-BAPTISTE DUCLERCQ** (*cabinet LPA-CGR avocats - Paris*) accompagne au conseil et au contentieux des sociétés de développement de projets EnR, notamment éoliens (*onshore* et *offshore*) et photovoltaïques.

**PAUL ELFASSI** de *BCTG Avocats (Paris)* a assisté le Grand Port de La Rochelle dans le cadre de l'attribution du marché public de modernisation du port et d'augmentation de ses capacités, et conseillé en matière réglementaire et environnementale, y compris contentieux.

**JULIE FABREGUETTES** (*Vingt Rue Avocats - Paris*) avocat pénal de l'environnement : obtention, pour un commissionnaire de transport maritime, d'une transaction pénale avec les services des douanes en lieu et place d'une audience correctionnelle pour transfert transfrontalier de déchets.

**HÉLÈNE FISCHER-BARONNIER** (*Lyon*) a assisté une collectivité territoriale lors d'une opération de remplacement, à titre préventif et sécuritaire, des panneaux d'une centrale photovoltaïque bénéficiant d'un contrat d'obligation d'achat, afin notamment de sécuriser le maintien du tarif d'achat de la production d'électricité.

**JOËLLE HERSCHTEL** de *King & Spalding (Paris)* a représenté RECYLEX dans le cadre d'un contentieux contre SNCF RESEAU devant le tribunal administratif.

**FOLEY HOAG** (*Paris*) a représenté les Mines de Potasse d'Alsace (MDPA) dans un litige environnemental concernant le site de StocaMine, un site souterrain de stockage de déchets dangereux dans une ancienne mine de potassium située en Alsace.

**MARC FORNACCIARI ET DOROTHÉE GRIVEAUX** de *Dentons (Paris)* sont conseils d'Île-de-France Mobilités dans le cadre de l'attribution de deux contrats de concession pour l'exploitation de deux nouvelles lignes de métro automatique dans le cadre du projet Grand Paris Express ainsi que dans le cadre de l'ouverture à la concurrence du secteur ferroviaire en Île-de-France (« Transiliens »).

**ADRIEN FOURMON** de *Jeantet (Paris)* a conseillé Silosun dans le cadre d'un audit juridique (autorisations, foncier, et contrats de projet) d'un lot de centrales photovoltaïques pour le refinancement de la construction et de leur exploitation.

**SYLVIE GALLAGE-ALWIS** de *Signature Litigation (Paris)* représente un fabricant américain de produits électroniques dans le cadre de recours de consommateurs / ONG et d'enquêtes des autorités françaises concernant la réparabilité de leurs produits, des allégations d'obsolescence programmée et d'impacts négatif sur l'environnement.

**LUCIE GARNIER-COUTILD** (*LCGC Avocats - Toulouse*) conseille des laboratoires pharmaceutiques et fabricants de dispositifs médicaux pour leur réponse aux appels d'offres portant sur la fourniture de produits de santé.

**GUILLAUME GHAYE** (*Lazare Avocats - Paris*) assiste notamment des maîtres d'ouvrage publics et privés, pour le montage de programmes immobiliers et d'aménagement innovants en partenariat avec d'autres opérateurs et des collectivités.

**GIDE LOYRETTE NOUEL** (*Paris*) conseille un consortium composé de Fayat (France), Ascendi (Portugal) et DIF Capital Partners (Pays-Bas) sur l'appel d'offres public de concession de l'autoroute A412.

Les communes de Drancy, Valbonne, Vallauris ou Saint-Paul-de-Vence ont désigné le **CABINET GOUTAL, ALBERT ET ASSOCIÉS** (*Paris*) comme déontologue afin de sensibiliser et prévenir les risques déontologiques des élus locaux.

**NEDJOUA HALIL** (*Metz*) a eu l'occasion d'assister la commune d'Arriance dans le cadre d'un litige sur le dépôt illégal de déchets sauvages dans leur forêt communale.

**LOUIS-NARITO HARADA** (*HK legal - Paris*) a conseillé Valgo sur une opération de réhabilitation de friche industrielle connaissant un contentieux nourri avec le préfet de la Seine-Maritime sur la possibilité et les modalités de valorisation de terres excavées.

Le cabinet **IROISE AVOCATS** (*Saint-Malo*) assiste des porteurs de projets agricole et/ou d'EnR, pour qu'ils soient conformes à la réglementation environnementale, notamment pour des installations d'unités de méthanisation agricole.

**KALLIOPE** (*Paris*) a assisté Aéroports du Grand Ouest dans le cadre d'un recours lancé par la commune de Saint-Aignan contre les autorisations environnementales régularisant la situation administrative de l'Aéroport de Nantes.

**SARAH KELLOU** (*Paris*) accompagne un groupe belge en vue de l'obtention des autorisations administratives françaises pour son projet de reconversion d'une friche de 180 ha en village industriel énergétique de demain.

**FRANÇOIS K'JAN** (*HK legal - Paris*) a assisté la région Réunion dans le cadre de la réalisation de la Nouvelle Route du Littoral et des contentieux liés à l'exécution des marchés de travaux de génie civil.

**PATRICK LABAYLE** du cabinet *Ravetto Associés* (*Paris*), a assisté l'agglomération de Cannes Lérins pour la passation d'une concession, attribuée à ENGIE Solutions, pour la réalisation et l'exploitation d'une centrale de thalassothérapie.

**ROMARIC LAZERGES** (*Allen & Overy - Paris*) a conseillé sur les aspects droit public et documents de projet Ocean Winds (joint-venture entre Engie et EDP Renewables) dans le cadre de son offre aux projets éoliens offshore en Normandie et en Bretagne.

**VÉRONIQUE LANG** (*Librae Avocats - Strasbourg*) a accompagné un Etablissement Public Foncier de l'Etat dans l'élaboration et la sécurisation d'une déclaration d'utilité publique créant une réserve foncière sur une friche industrielle polluée de 16 ha en Meurthe-et-Moselle en vue de sa reconversion en une ZAC à vocation multiple.

**CLÉMENCE LAPUELLE** (*Toulouse*) conseille les collectivités territoriales dans le choix des montages juridiques, la passation des marchés publics / DSP et leur exécution pour la création ou la rénovation de centres aquatiques et thermaux.

**ANTOINE LOCTIN** (*CL Avocats - Paris*) assiste une métropole englobant 46 communes dans le cadre de la gestion du service public de collecte des déchets ménagers et d'enlèvement des dépôts sauvages.

Le Cabinet **ORIER AVOCATS (Paris)** conseille actuellement un opérateur dans le secteur énergétique sur les opérations de passation et de négociation du contrat d'une centrale de production électrique - Montant de l'opération : 600 millions d'euros.

**BENOÎT PERRINEAU (Earth Avocats Paris)**, a récemment accompagné l'Etablissement public foncier Nouvelle-Aquitaine dans la requalification d'un site industriel (responsabilités en termes de dépollution du site, obligations du point de vue de la loi sur l'eau, mise en compatibilité des documents d'urbanisme, etc.).

**ALAIN-JOSEPH POULET (Paris)** accompagne les personnes publiques dans leur stratégie de mécénat territorial ou de philanthropie territoriale. De la phase de définition jusqu'au déploiement au public du projet.

**MANUEL QUESNOT-FILIPPI (Paris)**, du cabinet MQF AVOCATS, accompagne plusieurs syndicats de copropriétaires afin d'obtenir l'incorporation dans le domaine public communal d'une voie sans maître en zone de montagne.

**PATRICIA SAVIN** de DS Avocats (Paris) a conseillé FNAC DARTY Participations lors d'un audit environnemental.

**CHLOÉ SCHMIDT-SARELS (Lille)** a accompagné une communauté d'agglomération dans le cadre d'une procédure pénale à la suite d'infractions liées à sa compétence Gemapi et conseille une enseigne de la grande distribution souhaitant installer des drives sur des friches commerciales.

**SEATTLE AVOCATS (Paris)** a représenté une coalition de 16 collectivités locales et de six ONG dans un litige en cours

contre TotalEnergies demandant aux tribunaux d'ordonner de réduire ses émissions de gaz à effet de serre à un niveau compatible avec l'objectif des Accords de Paris sur le climat.

**NATHALIE SULTAN (DS Avocats - Paris)** accompagne des opérateurs dans leurs réponses à des consultations portant sur l'attribution de contrats complexes, en particulier dans les secteurs de l'immobilier, des télécommunications, des infrastructures et de l'énergie.

**SANDRINE TRIGON (Hestée Avocat - Ain)** a accompagné une entreprise spécialisée dans les énergies renouvelables à contester un refus de permis de construire pour une centrale photovoltaïque en proposant à la commune et à la Préfecture une médiation (qui n'a pas été acceptée à ce stade).

**BENJAMIN VALETTE (Vulpi Avocats - Marseille)** accompagne des acteurs du sport tels que des collectivités territoriales sur toutes leurs problématiques de droit public du sport, notamment en matière de gestion des équipements sportifs et de financement public des associations et des clubs professionnels.

**WEIL, GOTSHAL ET MANGES (Paris)** conseille Géosel sur le Projet Hyvence : projet majeur de production d'énergie solaire et d'hydrogène vert à Fos sur Mer.

**LYUDMILA WEYER (Paris)** a défendu les intérêts d'un département dans le contentieux indemnitaire d'exécution et de solde des contrats de DSP de transports interurbains, pour un enjeu total des litiges de 1 200 000 €, dans le contexte de transfert des compétences en matière de transports routiers non urbains de personnes des départements vers les régions.



# VingtRue

AVOCATS

La nouvelle référence en pénal de l'environnement  
et pour l'accompagnement des entreprises  
dans l'appréhension des nouveaux  
risques environnementaux

20 rue des Pyramides - 75001 Paris · contact@vingtrue.com · www.vingtrue.com

Les enjeux environnementaux étant au cœur des problématiques de l'entreprise, le cabinet VingtRue a été créé pour leur offrir un accompagnement opérationnel et transversal en matière d'anticipation et de gestion des risques environnementaux.

Au-delà de l'accompagnement des porteurs projets, à la fois sur les aspects contractuels et dans le cadre de leurs relations avec l'administration, le cabinet est particulièrement reconnu pour la défense d'entreprises confrontées à la justice pénale dans un contexte d'une répression croissante des atteintes à l'environnement.

La pratique de pénal de l'environnement est menée par Sarah Becker et Julie Fabreguettes dont les compétences respectives et croisées en matière de droit de l'environnement et de défense pénale permettent d'offrir aux clients un savoir-faire unique et à 360°.

Fort de l'expertise à la fois contentieuse et de conseil aux entreprises de ses fondateurs, le cabinet VingtRue propose aux entreprises un accompagnement sur-mesure dans l'anticipation et la maîtrise des risques environnementaux auxquels elles font face.

En lien étroit avec des agences de conseil en stratégie ou en communication de crise avec lesquelles le cabinet VingtRue collabore au quotidien, les avocats assistent leurs clients dans l'élaboration des stratégies d'identification, de hiérarchisation puis de gestion des risques.

Les avocats proposent notamment un accompagnement en matière de mise en conformité avec les nouvelles obligations de reporting environnemental (CSRD, vigilance) adapté aux réalités opérationnelles des entreprises et afin d'éviter les risques contentieux associés.

## Les avocats en droit de l'énergie

Yann Aguila (Bredin Prat) - François April (Linklaters) - Justine Bain-Thouverez (LLC et Associés) - Yves Baratte (Simmons & Simmons) - Laurent Battoue (Watson Farley Williams) - Adnane Belahcen (Lincoln Legal Services) - Sylvain Bergès (Racine) - Pierre Bernheim (Tinity International) - Paule Biensan (White & Case) - Thomas Bréart de Boisanger (de Pardieu Broca Maffei) - Vincent Brenot (August et Debouzy) - Fabrice Cassin (LPA-CGR) - Eran Chvika (Pinsent Masson) - Céline Cloché-Dubois (CMS Francis Lefebvre) - Christopher Dempsey (Dempsey Law Firm Pantin) - Benoît Denis (Huglo Lepage) - Marie-Benedicte Desvallon (Wat & Law) - Guillaume Dezobry (Fidal) - Eric Diamantis (Diamantis & Partners) - Jocelyn Duval (Kalliopé) - Paul Elfassi (BCTG) - Carl Enckell (Altes Avocats) - Antoine Giustini (Clifford Chance) - Stéphanie Gandet (GreenLaw Lyon) - Stéphane Gasne (DS Avocats) - Antoine Guiheux (Volta Avocats) - Vincent Guinot (Lacourte Raquin Tatar) - Mehdi Haroun (King & Spalding) - Foucaud Jaulin (Orrick) - Terence-Ernst Krueger (Carius, Krueger & Partners) - Anne Lapierre (Norton Rose Fullbright) - Jérôme Lépée (Adaltys Lyon) - Philippe Malléa (Jeantet) - Mounir Meddeb (Energie Legal) - Alexandre Moustardier (Atmos) - Ian Ouaknine (Earth Avocats) - David Préat (Clifford Chance) - Paul Ravetto (Ravetto & Associés) - Martin Tavaut (Jeantet) - Stéphane Vernay (Gide Loyrette Nouel).

## Carine Doganis, avocat au Barreau de Paris et conseil auprès des Nations Unies : « L'Agenda 2030 est au cœur de mon action de juriste et de citoyenne »

### Pourriez-vous nous présenter brièvement votre parcours qui est plutôt atypique ?

Le fil directeur de mon parcours est la gouvernance. J'ai fait mes débuts à l'échelon local, notamment en France d'outre-mer. Avant de rejoindre l'avocature, j'ai pratiqué l'audit : de la révision générale des politiques publiques en cabinets *Big Four* au lancement des premiers audits de responsabilité sociétale (ISO 26000) et de gestion des risques (ISO 31000) du groupe *GDF SUEZ*. Les démarches de conformité (ou compliance) et de certification - que j'ai aussi appuyées en qualité d'expert auprès de la Cour des comptes - me sont donc très familières. D'autant plus que j'ai eu l'occasion de les mettre en œuvre sur le terrain de l'Afrique francophone, de Kinshasa à Tunis, pour le compte d'organisations comme la Banque Mondiale ou les Nations Unies.

### Que faites-vous précisément aujourd'hui auprès des Nations Unies ?

Je conseille, en matière de gouvernance opérationnelle, le Bureau des Nations Unies qui est chargé de la mise en œuvre de projets pour le compte de partenaires comme la Banque Européenne d'Investissement, la Banque Africaine de Développement, USAID ou l'Agence Française de Développement (AFD). Il s'agit de centaines de programmes déployés sur tous les continents, y compris en situations d'urgences, de crises ou d'affrontements. Cela mobilise des milliers de contractants et représente des montants cumulés de plusieurs milliards de dollars. À travers les dispositifs que j'ai développés et un certain nombre de révisions statutaires, processuelles

et contractuelles, j'ai permis une efficacité accrue des opérations sur le terrain, l'amélioration des mécanismes de mise en conformité et de prévention de la corruption, ainsi qu'une meilleure lisibilité de l'action publique.

### Quelle est la place des acteurs privés dans ce type d'approche ?

Mon activité porte sur le développement de pôles d'excellence mobilisant toutes sortes d'acteurs : de la sphère publique au secteur privé, des fondations d'entreprise aux milieux académiques. Outre les traditionnels partenariats public-privé (PPP), je préconise des financements mixtes (*blended finance*), qu'il s'agisse de soutenir des incubateurs d'entreprises ou de monter des projets de plus grande envergure pour investir dans le capital humain - notamment en matière d'éducation et de santé - ou dans les infrastructures - notamment dans les domaines de l'énergie, des transports et de l'environnement.

Cette approche s'inscrit dans le droit fil du *Sommet pour un nouveau pacte financier mondial* auquel j'ai participé les 22 et 23 juin 2023 à Paris. L'Agenda 2030 est véritablement au cœur de mon action de juriste et de citoyenne.



Mail : [contact.legal@doganis.eu](mailto:contact.legal@doganis.eu)  
[www.linkedin.com/in/carine-doganis-droitpublicdelarbitrage](https://www.linkedin.com/in/carine-doganis-droitpublicdelarbitrage)



# Sylvie Gallage-Alwis, avocat associée chez Signature Litigation : « une amende pour greenwashing peut atteindre plusieurs millions d'euros »

### Quels sont les risques émergents de contentieux pour les fabricants ?

Dans nos domaines, le risque premier de contentieux pour les entreprises est l'enquête du régulateur portant sur les allégations concernant un produit. Sur la base de réclamations faites par des concurrents, des particuliers ou des associations, le régulateur va chercher à déterminer si les allégations du fabricant sont conformes à la réalité ou trompeuses. Les amendes potentielles peuvent aller jusqu'à 10 % du chiffre d'affaires pour pratiques commerciales trompeuses, et jusqu'à 80 % des dépenses de publicité en matière environnementale. Un autre type d'enquêtes que nous voyons émerger porte sur l'obsolescence programmée et la durabilité / réparabilité des produits. Toute incitation du consommateur à acheter un nouveau produit plutôt qu'à le réparer peut être perçue comme un impact négatif sur l'environnement. Les particuliers attaquent aussi des fabricants parce qu'ils sont déçus de la performance d'un produit et estiment qu'ils ont dû racheter un nouveau produit ou un produit concurrent beaucoup plus tôt que ce qu'ils anticipaient. Ou encore au motif qu'ils sont déçus d'un impact négatif allégué de leur produit sur l'environnement et demandent la compensation d'un préjudice moral. On voit également se multiplier les recours de personnes qui estiment qu'elles ont développé une maladie du fait d'une exposition à une substance, à un produit ou à un environnement rendu non-sain du fait d'un produit.



Avec l'arrivée en Europe de grands cabinets américains spécialisés dans les class actions, nous n'en sommes qu'au début de ces démarches judiciaires.

### Comment se préparer ?

Face à tous ces risques juridiques, nous conseillons aux entreprises de bien anticiper, car l'action judiciaire peut avoir lieu des années après l'exposition au risque. Une précaution majeure consiste donc à bien conserver tous les documents liés à l'environnement, à la R&D, et au traitement des réclamations clients, pour une durée d'au moins 30 ans, voire plus, quoi qu'en dise la législation sur l'archivage. Mes clients qui ont utilisé de l'amiante auraient aimé avoir les preuves des mesures qu'ils avaient mises en place pour protéger leurs salariés dans les années 60. Il faut également se donner les moyens de présenter des expertises scientifiques de qualité. Autre conseil, en aval d'une procédure, il est important de travailler sur l'individualisation des indemnisations pour démontrer la spécificité de chaque situation.

**Le cabinet Signature Litigation est un cabinet spécialisé en contentieux et arbitrage, présent à Londres, Paris et Gibraltar**

**Mail : [sylvie.gallage-alwis@signaturelitigation.com](mailto:sylvie.gallage-alwis@signaturelitigation.com)  
[www.signaturelitigation.com](http://www.signaturelitigation.com)**

Société d'avocats

*Aklea*

À Lyon : 29 rue de Bonnel – 69442 Lyon Cedex 3 – Tél. +33 4 72 44 44 44

À Paris : 23/25 avenue Kléber – 75116 Paris – Tél. +33 1 56 43 45 80

[www.aklea.fr](http://www.aklea.fr)

Le cabinet Aklea et plus particulièrement la ligne de services Environnement & Énergies renouvelables et Défis climatiques accompagne dans la gestion de ses problématiques environnementales une clientèle diversifiée, privée comme publique, et propose une gamme complète d'expertise permettant un accompagnement personnalisé en conseil comme en contentieux, du montage à la conduite de projets en qualité d'AMO juridique, notamment. Forte d'une longue expérience et d'une très bonne connaissance de ces sujets transversaux, l'équipe démontre une forte capacité à intégrer toutes les problématiques techniques liées aux sujets traités. Elle sait aussi mettre en place un accompagnement de proximité pour les projets complexes en mobilisant les nouvelles technologies pour assurer de la fluidité dans les échanges.

- Sites et sols pollués (gestion du risque, cession, acquisition et prise à bail de sites, tiers demandeur, etc.) ;
- Déchets et économie circulaire ;
- ICPE ;
- Procédures réglementaires ;

- Énergies renouvelables (montages de projets, contrats de vente d'énergie et tous contrats, audits, etc.) ;
- Droit public des affaires (domanialité, commande publique, urbanisme et aménagement, etc.)

# Maître Vincent CORNELOUP, avocat associé, spécialiste en droit public, chez ADAES Avocats : « nous sécurisons juridiquement les pratiques innovantes en matière de transition écologique »

Toutes les affaires qui nous sont confiées font l'objet d'une approche globale, fondée sur une organisation permettant un suivi personnalisé de chaque dossier et une écoute active de nos clients, dans l'objectif de construire avec eux un véritable partenariat.

Dans ce cadre, face à l'urgence de la transition écologique et aux besoins des personnes publiques ainsi que de leurs partenaires en la matière, nous nous sommes formés afin de pouvoir proposer des solutions innovantes et sécurisées, permettant notamment de moins polluer et d'agir positivement dans le sens de la biodiversité. Pour ce faire, nous incitons nos clients à sortir de la culture normative selon laquelle ce qui n'est pas prévu par un texte serait nécessairement impossible. Mais si aucun texte ne mentionne une interdiction ou une obligation, c'est la liberté qui prévaut ! Il faut oser imaginer de nouveaux montages avant, évidemment, de les examiner dans les moindres détails par rapport au droit positif et de les sécuriser.

Par exemple, en matière de commande publique, nous sommes convaincus qu'il existe de grandes potentialités pour favoriser la transition écologique. Mais cela ne doit pas se traduire nécessairement par l'insertion d'une clause environnementale ou conduire à se limiter à celle-ci, étant précisé qu'à ce jour, moins de 20 % des marchés publics seulement en comportent une ! Le problème est qu'une telle clause peut parfois entraîner de nombreuses interrogations techniques et amener à méconnaître potentiellement les règles de publicité et de mise en concurrence. Notre rôle va donc être de proposer une rédaction que nous avons déjà expérimentée et surtout de réfléchir à tous les autres leviers qui s'offrent à l'acheteur public. C'est alors le fait même d'acheter (on peut penser à une mutualisation des moyens) ou d'acheter d'une certaine manière (faut-il cantonner l'achat public

aux produits neufs ?) qui peut être remis en cause si notre client nous missionne pour réduire son impact sur la planète.

Dans tous les cas, l'enfer étant pavé de bonnes intentions, une bonne volonté environnementale ne suffit pas et il faut s'assurer à la fois que la solution envisagée est réaliste, aura de réelles conséquences environnementales et ne fera pas prendre de risques au client. La réflexion ne peut donc pas être exclusivement juridique et nous travaillons donc avec des cabinets d'études spécialisés sur ces questions.

Pour ma part, j'ai toujours conçu ma profession comme consistant à construire un lien de confiance, pérenne, aussi fort que possible avec mes clients. Et cette confiance est une donnée essentielle pour que de telles initiatives soient couronnées de succès. En effet, les collectivités territoriales, notamment, fonctionnent de plus en plus à flux tendus. Leur quotidien consiste à gérer, le plus souvent dans l'urgence,

les nombreuses compétences qui leur ont été dévolues et à faire face aux contraintes financières, aux exigences parfois excessives des usagers et aux contrôles du juge administratif notamment. Dès lors, très souvent, il ne reste que peu de temps et d'énergie pour oser innover et par exemple, agir concrètement, dans toutes les matières, pour favoriser la transition écologique, alors même que c'est une volonté marquée chez de nombreux acteurs publics. Cette confiance qui nous est témoignée nous permet donc de « les prendre par la main » et de leur montrer qu'il est possible de faire autrement et mieux dans le cadre d'une parfaite sécurité juridique



[www.adaes-avocats.com](http://www.adaes-avocats.com)



**DEMAIN | Cabinet d'Avocat**  
Sarah SAMEUR  
sarah.sameur@demain-avocat.com  
+33(0)6 98 60 60 49  
Quai de la Tournelle  
2, rue de Poissy | 75005 PARIS

Sarah Sameur exerce en financement de projets à impact et en finance durable dans les secteurs des infrastructures et des énergies renouvelables.

D'abord juriste, elle a ensuite été conseillère juridique à l'ALSF (Banque Africaine de Développement) pour assister des États africains dans la structuration de projets et contribuer au renforcement de capacités.

Après avoir exercé au sein de cabinets internationaux, elle intègre les droits humains dans sa pratique du droit économique afin d'aligner son métier à ses engagements : elle intervient sur le respect des droits humains et la RSE.



**AUDITASSUR**

RÉSOLUTION AU CÔTÉ DES PROFESSIONNELS DU BTP

## AUDITASSUR

789 boulevard de la Corniche  
06250 MOUGINS  
Tél. : 04 93 93 00 61  
Fax : 04 92 97 91 44  
Port : 06 16 17 18 95  
Mail : [contact@auditassur.fr](mailto:contact@auditassur.fr)  
Site Web : [www.auditassur.fr](http://www.auditassur.fr)

Dirigé par Christian STEVA, assureur depuis plus de 30 ans et juriste, le cabinet AUDITASSUR est spécialisé dans le courtage en assurances construction. Nous intervenons principalement dans le domaine des assurances de chantiers de construction et rénovation :

- Bâtiments publics et privés
- Ouvrages d'infrastructure des collectivités territoriales (station d'épuration, déchetterie, ouvrages de production d'énergie, parkings, piscines municipales, etc...)
- Garantie des permis de construire avant et après recours
- Garantie financière d'achèvement de la VEFA et de la VEFR
- Tous risques chantier et Responsabilité Civile maître d'ouvrage
- Dommages Ouvrage et CNR

Le dossier du  
*Journal du Management  
Juridique n°96*  
sera consacré au

## PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET NUMÉRIQUE

Pour participer à ce dossier,  
contactez  
Pierre Markhoff  
au 01 70 71 53 80  
ou par mail à  
[pmarkhoff@legiteam.pro](mailto:pmarkhoff@legiteam.pro)

(Bouclage le 30 octobre)



Avocats Associés

## BG2V

40/42 rue de la Boétie  
75008 Paris  
Tél. : 01 48 88 60 60  
Mail : [contact@bg2v.com](mailto:contact@bg2v.com)  
Site Web : <https://bg2v.com/>

BG2V est un cabinet d'avocats français indépendant en droit des affaires, créé en 2010. Ses 15 associés et 40 collaborateurs forment des équipes soudées qui partagent une vision du métier fondée sur les valeurs de résultat, confiance, engagement et flexibilité.

Les équipes de BG2V proposent un accompagnement sur-mesure à chaque client, ETI et grands groupes français et internationaux, tant en conseil qu'en contentieux, dans les domaines suivants : Fiscal, Pénal, Social, Fusions-acquisitions, Immobilier, Contentieux commercial, IT-IP/NTIC, Public/Environnement/Energie, Entreprises en difficulté.



CABINET FERRANT

## CABINET FERRANT

191 rue Mouneyra  
33000 BORDEAUX  
Tél. : 05 35 54 56 28  
Mail : [contact@cabinetferrant.com](mailto:contact@cabinetferrant.com)  
Site Web : [www.cabinetferrant.com](http://www.cabinetferrant.com)

Présents historiquement à Bordeaux et Strasbourg, nous assistons nos clients porteurs de projets, entreprises, collectivités et satellites dans les domaines de l'urbanisme, de l'environnement, de l'énergie, de l'immobilier et de la construction. Grâce à une équipe pluridisciplinaire, nous développons une activité d'assistance à maîtrise d'ouvrage et réalisons des audits pré acquisition.

Le Cabinet est composé de Maître Ferrant, associé, Maîtres Daguerre et Guillout, collaboratrices, et le Professeur Delzangles, consultant.



## CSS AVOCATS

Maître Chloé Schmidt-Sarels  
36 rue de Thionville  
59000 Lille  
Tél.: 03 66 87 03 61  
Mail : [chloe@cssavocats.fr](mailto:chloe@cssavocats.fr)  
Site Web : <https://cssavocats.fr/>

Depuis 2015, CSS Avocats développe une compétence en droit public, droit de l'environnement et droit rural.

CSS Avocats accompagne les entreprises (industriels, promoteurs, constructeurs, agriculteurs) et les collectivités pour mener à bien leurs projets : opérations foncières, aménagement & urbanisme, urbanisme commercial, domanialité publique, préemption & expropriation, droit des déchets et des ICPE.

L'équipe de CSS Avocats dispose également d'une expérience solide en droit de la fonction publique, en droit de la responsabilité administrative et des services publics.



HESTEE AVOCAT  
(BARREAU DE L'AIN)

1 rue du Clos Dutiller  
01 500 Ambérieu-en-Bugey  
Tél. : 04 69 13 55 20  
Mail : [cabinet@hestee-avocat.fr](mailto:cabinet@hestee-avocat.fr)  
Site Web : [www.hestee-avocat.fr](http://www.hestee-avocat.fr)

Le Cabinet HESTEE AVOCAT, est un cabinet ancré dans son territoire qui conjugue la parfaite connaissance de ce dernier avec un haut niveau de technicité juridique. Il intervient en Droit Public au bénéfice des collectivités territoriales, des établissements publics et des particuliers, associations et entreprises.

Ses matières de prédilection sont le droit de l'urbanisme, de la commande publique, des collectivités territoriales, et surtout, le Droit administratif des biens (domaine public et privé, cession, location, servitude, etc.).



## SYLVIE LARIDAN CABINET D'AVOCATS LARIDAN

27/29 rue Grignan  
13006 Marseille  
Tél. : 04 91 52 58 13  
Fax : 04 91 33 49 54  
Mail : laridan.sylvie@orange.fr  
Site Web : <http://constanza-laridan.com/>

Depuis le début de son activité professionnelle en 1996, Maître Sylvie LARIDAN exerce principalement dans le domaine du droit public des affaires et en particulier dans le droit de la commande publique et de la domanialité publique. Cette expérience lui permet d'assurer une expertise de qualité pour assister et conseiller les collectivités territoriales et/ou les entreprises.

En contentieux administratif, elle a acquis une solide expérience (1998 à 2004) auprès du cabinet Vier et Barthélémy, avocats au Conseil d'État et à la Cour de Cassation, qui lui permet de maîtriser parfaitement

les procédures administratives contentieuses.

Maître Laridan a publié de nombreux articles notamment en droit des contrats publics.



## MAÎTRE JULIE RAMSAMY

25 rue du Butor  
97400 SAINT-DENIS  
Tél. : 06 92 33 26 81  
Mail : [jr@ramsamy-avocat.fr](mailto:jr@ramsamy-avocat.fr)  
Site Web : [www.ramsamy-avocat.fr](http://www.ramsamy-avocat.fr)

Maître Julie RAMSAMY, votre avocat de proximité en droit public à l'Île de La Réunion.

Le droit public, qui régit les rapports impliquant l'Administration, appelle la maîtrise de compétences techniques bien spécifiques.

Maître Julie RAMSAMY a dédié sa formation, ainsi que sa pratique professionnelle au droit public, à l'exclusion d'autres types de domaines d'intervention.

Elle dispose donc d'une expertise approfondie en droit public, qu'elle met au service, tant des collectivités que des administrés, tant en conseil qu'en contentieux, dans plusieurs domaines : contrats publics, fonction publique, responsabilité administrative, droit des collectivités territoriales, droit administratif, urbanisme etc.

## UNE EXPERTISE AVÉRÉE POUR UNE APPROCHE HUMAINE ET PERSONNALISÉE

*Le cabinet CARNOT AVOCATS au côté des collectivités territoriales et structures parapubliques dans leurs projets et évolutions depuis plus de 35 ans.*

### Repenser la fonction de l'avocat

À Lyon, dans toute la France métropolitaine et les outre-mer, CARNOT AVOCATS assiste des collectivités territoriales d'une centaine à plus d'un million d'habitants et des structures parapubliques en conseil, en contentieux, dans le cadre de médiations.

Proposant des solutions globales à ses clients, le cabinet intègre des pôles d'expertises qui dépassent le droit public, îlot d'excellence. Il a tissé des partenariats internes ou externes à la profession satisfaisant les besoins émergents pour la responsabilité sociale ou encore pour l'intégration positive, optimiste et éthiquement encadrée des nouvelles technologies. Ces mouvements et partenariats illustrent la volonté de répondre aux enjeux rencontrés par les clients et de les accompagner avec enthousiasme vers un exercice renouvelé de leurs missions.

Réinventant la pratique de l'avocat, CARNOT AVOCATS inscrit la stratégie au cœur du métier, lucide sur le fait que le savoir juridique est une expertise requise à compléter par de véritables aptitudes d'accompagnement des clients dans leurs projets et différends.



### Avancer ensemble et en confiance

Le cabinet CARNOT AVOCATS place l'approche fortement personnalisée au cœur de son action.

Le cabinet, à taille humaine, est composé de 4 associés, dont 3 pour le département droit public (Serge Deygas, Jean-Bernard Prouvez, Florestan Arnaud), 5 collaborateurs et 2 assistantes.

Ce cadre garantit un suivi adapté et évite la multiplication des intervenants ou l'anonymat des grandes structures. Nouer une relation privilégiée, réfléchie, évolutive, efficace avec nos interlocuteurs est ce à quoi tenons.

**LAZARE**  
AVOCATS



## SELARL LAZARE AVOCATS

1 rue du Général Foy  
75008 Paris  
Tél. : 01 53 04 90 40

Mail : [contact@lazare-avocats.com](mailto:contact@lazare-avocats.com)  
Site Web : [www.lazare-avocats.com](http://www.lazare-avocats.com)

Le cabinet LAZARE AVOCATS compte 10 avocats exerçant leurs compétences dans le cadre de 2 pôles d'expertise complémentaires :

- Pôle aménagement, urbanisme et action foncière
- Pôle immobilier et construction

Le pôle aménagement, urbanisme et action foncière est gérés par Maître Guillaume GHAYE et Maître Anne-Hélène CREACH, avocats associés, qui interviennent en droit public, droit de l'urbanisme et droit de l'environnement, tant en conseil qu'en contentieux, pour des collectivités territoriales, des sociétés ou des particuliers (montages complexes, autorisations d'urbanisme, expropriation et préemption, AEC, contrats...).

**VAUGHAN**  
AVOCATS

## VAUGHAN AVOCATS

9 rue Denis Poisson  
75017 Paris  
Tél. : +33(0)1 53 53 69 00  
Fax : +33(0)1 53 53 69 01

Mail : [contact@vaughan-avocats.fr](mailto:contact@vaughan-avocats.fr)

Aurélia Minescaut a une expertise reconnue en droit de la commande publique, marchés publics et domanialité publique.

Elle exerce des missions de conseil et d'accompagnement opérationnel dans le cadre de la passation et l'exécution de marchés publics, délégations de service public, concessions et autres montages complexes sur le domaine public.

Elle dispose d'une compétence aguerrie dans le domaine du contentieux des contrats publics : référé pré-contractuel, référé contractuel, référé provision, recours des tiers en contestation de la validité du contrat, recours indemnitaire, expertise.

**chantal** Traductions  
**pulé** France

## CHANTAL PULÉ TRADUCTIONS FRANCE

11, rue Pecquay - 75004 Paris  
Tél. : 01 43 20 84 74  
Mail : [contact@cp-traductions.com](mailto:contact@cp-traductions.com)  
Site Web : [www.chantalpule-traductions.com](http://www.chantalpule-traductions.com)

### Vos traductions juridiques simples ou assermentées en toutes langues

Parmi les leaders de la traduction juridique en France, notre agence collabore avec des centaines d'avocats, notaires, huissiers et départements juridiques et financiers des entreprises.

Notre équipe de traducteurs experts, soumise au secret professionnel, vous propose la traduction fidèle de tous vos documents et actes.

- Traduction simple ou certifiée
- Interprétariat

## FRÊCHE & ASSOCIÉS



21 avenue Victor Hugo  
75116 PARIS  
Tél. : 01 44 17 13 13  
Fax : 01 44 17 13 00  
Email : [cabinet@freche-associés.fr](mailto:cabinet@freche-associés.fr)  
[www.freche-associés.fr](http://www.freche-associés.fr)

Fondé en 1993, Frêche et Associés AARPI, cabinet d'avocats au Barreau de Paris, est spécialisé en Droit public des affaires, Droit de la construction, Droit de l'immobilier, Droit de l'urbanisme et Droit de l'environnement.

Frêche et Associés met à la disposition des entreprises et des collectivités publiques ses compétences techniques et sa connaissance de leur environnement et de leurs contraintes, afin de fournir le service opérationnel et personnalisé attendu.

Fort des 40 avocats spécialisés qui le composent, le cabinet offre une disponibilité et une réactivité constantes, lui permettant de répondre aux exigences de qualité et d'efficacité de ses interlocuteurs.

Frêche et Associés garantit bien sûr à ses clients le strict respect des règles déontologiques applicables à la profession d'avocat et applique, en particulier, avec la plus grande rigueur, celles propres aux conflits d'intérêts.

La variété d'expériences et de compétences réunies au sein de chaque équipe et l'absence de cloisonnement entre les équipes, lui permettent d'offrir à ses clients une prise en charge optimale des dossiers qui lui sont confiés.

### ACTIVITÉS :

#### DROIT PUBLIC DES AFFAIRES

- Commande publique : Marchés publics, Concessions et Partenariats
- Propriété publique et Montages immobiliers
- Secteur public et Intercommunalité
- Contentieux et modes alternatifs de règlement des litiges
- Réglementation économique
- Droit de l'énergie

#### CONSTRUCTION ET RISQUES INDUSTRIELS

- Construction et risques industriels
- Assurances

#### DROIT DE L'IMMOBILIER

- Propriété immobilière
- Baux commerciaux et professionnels
- Baux civils
- Urbanisme et aménagement
- Urbanisme
- Aménagement et maîtrise foncière

#### DROIT DE L'ENVIRONNEMENT

- Environnement industriel - Installations classées
- Sites et sols pollués
- Déchets
- Projets immobiliers et infrastructures de transport
- Droit de l'énergie

### CONTACT

#### Droit public des affaires :

Alain Frêche [a.freche@freche-associés.fr](mailto:a.freche@freche-associés.fr)  
Nicolas Dourlens [n.dourlens@freche-associés.fr](mailto:n.dourlens@freche-associés.fr)  
Roland de Moustier [r.demoustier@freche-associés.fr](mailto:r.demoustier@freche-associés.fr)  
**Droit de l'urbanisme et droit de l'action foncière :**  
François-Charles Bernard [fc.bernard@freche-associés.fr](mailto:fc.bernard@freche-associés.fr)  
Patrick E. Durand [pe.durand@freche-associés.fr](mailto:pe.durand@freche-associés.fr)

#### Droit de la construction et risques industriels :

Hugues Vignon [h.vignon@freche-associés.fr](mailto:h.vignon@freche-associés.fr)  
Julien Lampe [j.lampe@freche-associés.fr](mailto:j.lampe@freche-associés.fr)  
**Droit de l'immobilier et de la construction :**  
Emmanuelle Morvan [e.morvan@freche-associés.fr](mailto:e.morvan@freche-associés.fr)  
**Droit de l'environnement :**  
Thomas Garancher [t.garancher@freche-associés.fr](mailto:t.garancher@freche-associés.fr)

# L'essentiel de votre veille en matière d'économie circulaire

La notion juridique d'économie circulaire a émergé avec l'adoption de la **Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire**, dite loi AGEC (loi n°2020-105 du 10 février 2020). Cette notion impacte tous les secteurs économiques, industriels ou tertiaires.

Voici la définition qu'en donne le ministère de la Transition écologique :

**L'économie circulaire consiste à produire des biens et des services de manière durable en limitant la consommation et le gaspillage des ressources et la production des déchets. Il s'agit de passer d'une société du tout jetable à un modèle économique plus circulaire.**

La loi AGEC a créé un corpus de règles très dense et très neuf, avec des enjeux importants, qui peuvent induire des mutations profondes de certaines filières industrielles et logistiques.

Le champ d'application de ce texte est également très éclaté. Droit de l'environnement, droit de la consommation, droit rural, droit commercial, qualité/sécurité des produits sont impactés. Et les institutions européennes s'intéressent également à la question en développant une stratégie.

Pour une vision plus globale des sources en droit de l'environnement, on se reportera très utilement à la fiche pédagogique du Jurisguide Droit de l'Environnement actualisée au 27 juillet dernier.

### Sources officielles

Si l'actualité textuelle et administrative est pléthorique, en matière d'économie circulaire, les sources officielles dédiées spécifiquement à ce sujet restent rares. Elles sont le plus souvent intégrées dans des ensembles plus larges.

Les principales sources officielles françaises tiennent d'abord dans les codes modifiés pour encadrer l'économie circulaire : consommation (version Legifrance ou Droit.org) et environnement (version Legifrance ou Droit.org). La page « codes » du site gratuit Nouvelles.droit.org permet de suivre et de s'abonner à la mise à jour de ces codes : consommation et environnement comme pour d'autres visés par cette loi, tels que le code de la santé publique.

Pour suivre les évolutions réglementaires, et l'annonce de prochaines mesures, la visite du **nouveau site** du Centre National de l'Économie Circulaire (CNEC) semble recommandée. Pour que la veille soit complète, on consultera le Bulletin Officiel du ministère de la Transition écologique. À ne pas négliger, un secteur important de l'économie circulaire : l'agriculture. Avec son Code rural, son ministère et son bulletin officiel.



Le **monde parlementaire** se préoccupe de manière suivie de ce sujet. Le Sénat, propose ainsi une page permettant de retrouver les derniers documents mis en ligne sur l'environnement. L'Assemblée nationale n'est pas en reste, un rapport d'information a été publié le 10 août : « *stratégie de l'UE pour l'économie circulaire : quelle mise en œuvre* », rapport qui étudie en particulier les mesures prévues en matière d'écoconception et de recyclage des emballages. On oublie souvent le CESE, entité publique menant pourtant diverses études sur l'environnement.

Pour les lecteurs/lectrices qui utiliseraient un agrégateur de flux web, quelques fils à exploiter : celui du ministère de l'Environnement, flux RSS global ou par thème et fil global du ministère de l'Agriculture



Depuis plus de 50 ans l'**Union européenne** anime l'évolution du droit de l'environnement. Une page du site normatif Eur-lex traite de cette spécialité, une autre porte plus précisément sur l'économie circulaire.



Plusieurs institutions de l'Union sont impliquées : la Commission consacre une page au « *Circular economy action plan* ». La Plateforme des acteurs européens de l'économie circulaire qu'on trouve à partir de cette URL donne accès à un gisement précieux d'actualités avec une base de données répertoriant tout ce qui se publie dans les pays de l'Union.

Il faudra visiter aussi le site de l'*European Environmental Bureau* *Policy Assistant for Climate and Energy*, tout autant que celui de l'Agence européenne pour l'environnement. Les chiffres sont indispensables pour mesurer la mise en place de l'économie circulaire. La Cour des comptes européenne vient de publier son rapport sur la progression de l'économie circulaire. Le site Eurostat

tient aussi des pages sur les activités environnementales de l'UE dont une consacrée à l'économie circulaire.

Pour les personnes alimentant un agrégateur de flux web, le fil de l'*European Environmental Bureau EEB*, celui de l'*Agence européenne pour l'environnement* sans oublier la page des fils d'Eurostat. D'autres fils portant sur l'environnement sont récupérables *via* le site *Nouvelles.droit.org*.

### Sources académiques/doctrinales (offres payantes)

Aucun éditeur juridique ne s'est, à ce jour, pleinement saisi de la question de l'économie circulaire. Aucun ouvrage à mises à jour ou revue n'y sont dédiés, pour des raisons probablement liées aux intérêts divergents du lectorat mobilisé sur ces questions : celui qui s'intéresse à la consignation des bouteilles en verre, actuellement en réflexion, ne sera pas mobilisé sur les questions d'économie circulaire propres à la filière du bâtiment.

En revanche, tous les éditeurs lui ont fait une place dans leurs **encyclopédies**. Là aussi, sans ostentation : point de fascicule spécifiquement dédié à l'économie circulaire, ou à certains de ses aspects. Mais la thématique est en revanche traitée, et de manière sérieuse, dans de nombreux fascicules d'ouvrages, majoritairement dans le champ du droit de l'environnement. Parmi les plus présents sur le sujet, on citera : le **Code permanent Environnement et nuisances** (*Éditions législatives*), le **Jurisclasseur Environnement et développement durable** (*LexisNexis*) et le **Lamy environnement** dédié au droit des déchets.

Le constat est le même lorsqu'on parcourt les sommaires des **revues juridiques**. Celles couvrant le champ du droit de l'environnement accordent une place à l'économie circulaire, sans avoir créé d'entrée ou de rubrique récurrente. Celles qui suivent les sujets de près sont les suivantes :

- **Droit de l'environnement** (récemment rachetée par *Actu-environnement*) ;
- le **Bulletin de droit de l'environnement industriel** – BDEI (*Lamy*) ;
- **Énergie environnement Infrastructures** (*LexisNexis*) ;
- la **Revue juridique de l'environnement** (*Lavoisier*), avec une approche plus académique.

L'une des spécificités des problématiques liées à l'économie circulaire est de ne pas être cantonnées à une approche thématique. Ainsi, de nombreux **titres « généralistes »** consacrent régulièrement des articles à l'économie circulaire (par exemple la **Semaine juridique édition Entreprise**, le **Recueil Dalloz, Contrats concurrence consommation** ou encore les **Petites affiches**), de même que des **revues sectorielles**, soit dédiées à un secteur d'activité économique spécifique, soit conçues pour des praticiens de certains champs du droit (particulièrement : le **Moniteur des travaux publics**, la **Gazette des communes** ou encore la revue **Contrats publics**).

Si des éditeurs spécialisés ont, pendant des années, proposé des **newsletters** gratuites et de grande qualité, permettant de couvrir les problématiques d'économie circulaire, ce n'est plus le cas aujourd'hui. Certains titres

ont disparu (le **Journal de l'environnement**), tandis que d'autres sont devenus payants.

Parmi ces **sites de veille payants**, le plus recommandable en matière d'économie circulaire est aujourd'hui **Actu-environnement**, dont les tarifs restent attractifs (y compris dans le cadre de leur offre combinée incluant des revues). On signalera également le **service Enviroveille**, proposé par le réseau des CCI, mais qui est un peu plus cher et davantage mobilisé sur les questions de droit de l'environnement industriel. On citera également parmi ces abonnements payants le fil thématique de l'agence de presse **AEF Info – Environnement Développement durable**, qui assure très efficacement la veille législative, réglementaire et politique sur cette question. Les positionnements des ONG et syndicats professionnels y sont évoqués de manière très complète.

Enfin, pour ceux qui souhaiteraient mettre en place une approche proactive, leur permettant d'anticiper les évolutions textuelles en matière d'économie circulaire, et d'adapter leurs modes de production et/ou les procédures sans devoir se précipiter, des services de **veille stratégique** de grande qualité sont proposés aujourd'hui. C'est le cas de **Contexte environnement**, notamment, qui propose un *briefing* quotidien sur les sujets en lien avec le droit de l'environnement. Il couvre l'actualité française et européenne en la matière, et propose de nombreuses informations de première main (voire non publiques). La haute qualité de ce service se paie, mais il peut devenir assez rapidement irremplaçable à ceux qui savent l'exploiter.

### Sources associatives et militantes (informations gratuites)

Les associations et les groupes de travail sont très nombreux, dans le domaine de l'économie circulaire. On référencera ici ceux qui proposent des informations juridiques et/ou interviennent dans le champ du droit, même si ce ne sont pas toujours les structures les plus visibles.

Beaucoup d'**associations généralistes** se positionnent dans le champ du droit de l'environnement ou du droit de la consommation. Il n'est pas possible de les recenser toutes, mais on pourra citer une sélection de celles qui proposent des newsletters susceptibles de traiter d'économie circulaire : l'*UFC Que choisir*, *Greenpeace*, entre autres).

D'autres **associations spécialisées** se positionnent sur les questions d'économie circulaire, notamment des ressourceries qui souhaitent diffuser de bonnes pratiques, au-delà de leur vocation première. Mais très peu de ces structures proposent des informations juridiques sur l'économie circulaire. C'est néanmoins le cas de l'association *Zéro waste France*, qui œuvre pour la mise en œuvre de bonnes pratiques dans les entreprises et s'est saisie des questions d'économie circulaire et de réemploi. Elle propose plusieurs newsletters thématiques gratuites.

Un autre ensemble de structures regroupe celles qui **réunissent des associations, des collectivités et des**

**entreprises** autour des enjeux d'économie circulaire. Parmi celles-ci, en voici deux qui – à notre connaissance – proposent un fil d'informations aux personnes qui n'en sont pas adhérentes :

- **l'Institut national de l'économie circulaire** (INEC), qui regroupe plus de 200 membres, associations, entreprises et collectivités, et produit régulièrement des études et des communiqués (voir notamment la présentation de son site internet dans « Sources professionnelles ») ;
- **l'association Orée**, qui regroupe depuis plus de 20 ans des entreprises et des collectivités autour des questions d'environnement. Cette association a mis en place un groupe de travail dédié à l'économie circulaire, avec l'objectif d'appréhender toute la chaîne de valeur.

Enfin, on citera dans cette rubrique deux **médias engagés** sur les questions d'environnement et d'économie circulaire, qui proposent une veille d'actualité de qualité :

- **Reporterre**, le média de l'écologie, qui couvre tous les champs du droit de l'environnement, et dont le ton et l'approche sont très militants. Il propose des articles de bonne qualité et bien sourcés. Il est possible de s'abonner gratuitement à leur newsletter ; il conviendra ensuite de filtrer les articles si l'on ne souhaite se renseigner que sur l'économie circulaire ;
- **Novethic**, dont l'approche est plus juridique, et qui couvre mieux les sujets d'économie circulaire. Le site propose une newsletter hebdomadaire gratuite, constituée d'une sélection des articles de la semaine (non exhaustive, donc) et plusieurs offres payantes, à des prix qui restent modiques.

### Sources professionnelles

Plusieurs organisations professionnelles et notamment les **organismes agréés pour la collecte et le recyclage** des objets et matériaux visés par la loi AGECE (éco-organismes) proposent des lettres d'actualités et des documents expliquant la mise en œuvre des politiques d'économie circulaire au sein de leur filière de « responsabilité élargie des producteurs » (REP). La REP consiste à obliger les fabricants de produits de prévoir les filières de collecte et recyclage de leurs produits, et à les financer.

Les éco-organismes mettent en œuvre ce recyclage. Leur objectif est de prendre en charge la **fin de vie** de certains équipements. Ils doivent répondre à un cahier des charges, défini par l'État pour chaque **filière**. C'est le ministère de la Transition écologique qui accorde l'agrément à l'éco-organisme après examen du dossier, généralement pour une durée de 6 ans reconductible. Durant cette période, l'éco-organisme doit faire preuve du fonctionnement conforme de ses opérations.

Une page dédiée du site de l'Ademe liste ces organismes et en explique le fonctionnement.

À titre d'exemples, *EcoDDS* (peintures et produits chimiques) publie une revue Eco Keys partiellement accessible en ligne. *Ecomaison* publie des guides assez variés. Certaines des ressources proposées sont accessibles gratuitement, d'autres sont réservées aux

adhérents. Les pratiques des différents éco-organismes sont assez hétérogènes, de ce point de vue.

Un réseau de collectivités et d'associations impliquées dans l'économie circulaire a créé en 2019 un site **web dédié** [www.economiecirculaire.org](http://www.economiecirculaire.org). Ce projet conduit par l'Institut de l'économie circulaire et le CIRIDD (Centre international de ressources et d'innovation pour le développement durable), avec le soutien de l'ADEME et du ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie, permet le rassemblement des connaissances en matière de bonnes pratiques et la création d'un réseau d'acteurs interactifs. Ce site, gratuit et collaboratif, comporte des actualités intéressantes.

### Du côté des avocats et de leurs publications...

La structuration du marché du conseil juridique est en forte évolution, concernant les questions d'économie circulaire. Si à l'origine, ces problématiques ont été prises en charge par des cabinets spécialisés en droit de l'environnement, ou par de grosses structures disposant d'un département Droit de l'environnement, il existe aujourd'hui des « boutiques » dédiées à l'économie circulaire, souvent de petite taille et de création récente. Parmi eux, on peut citer les cabinets :

- Le foyer de Costil ;
- Mater avocats ;
- ASEA ;
- Skov avocats qui propose guides et infographies notamment en matière de recyclage de matériaux de construction ;
- EdP.

Les grands cabinets multi-expertises y dédient par ailleurs, de plus en plus fréquemment, une ligne de travail ou montent une offre dédiée. Un exemple avec la page traitant de l'économie circulaire du cabinet *Deloitte*.

Beaucoup de ces entités publient des articles en matière d'économie circulaire, mais très peu proposent un service de veille dédié qui permettrait d'accéder à ces informations sans devoir visiter chaque site. Il reste possible, pour les cabinets qui offrent ce service, de s'abonner à un fil d'information plus général ou dédié à l'environnement tels ceux de Seban & associés, Green Law avocats, Gossement Avocats.

Comme on le voit en examinant ces différentes sources, ce domaine du droit est en pleine évolution et expansion et requiert une veille attentive !

**Hélène Chalmeton**  
**Juriste Knowledge manager chez CMS Francis Lefebvre**

**Jean Gasnault**  
**Administrateur Juriconnexion**  
**Directeur de la SAS La Loi des Ours (Veille free-lance)**

**Michèle Bourgeois**  
**Présidente de Juriconnexion – Juriste Documentaliste**  
**à la Compagnie de Saint-Gobain**

**juriconnexion**



# Comment réaliser la transition écologique dans la commande publique ?

Compte tenu des enjeux environnementaux cruciaux auxquels nous sommes confrontés, la commande publique offre l'espoir d'être un outil efficace. En effet, elle représente environ 10 % du PIB et constitue un modèle pour l'achat privé au sens où si un achat public écologiquement responsable s'avère satisfaisant à l'usage, les acheteurs privés vont s'en inspirer.

Mais prendre en compte les enjeux environnementaux dans la commande publique n'est pas une tâche aisée si l'on veut aller au-delà du *greenwashing* tout en assurant une parfaite sécurité juridique au montage retenu. La raison en est simple : l'écologie est foncièrement étrangère à la logique de l'achat public qui a toujours eu deux seuls objectifs : permettre le meilleur achat au meilleur coût et permettre à tous les opérateurs économiques d'accéder à cette manne financière<sup>1</sup>.

Face à ce constat, ne faut-il pas envisager l'enjeu écologique dans la commande publique sous d'autres prismes que ceux de la clause environnementale et du critère environnemental habituellement utilisés ? Ne serait-ce pas la définition du besoin et donc celle de l'objet du contrat qui vont permettre d'accomplir les plus grands progrès ?

**L'idée est ainsi de faire de la transition écologique un besoin à satisfaire ou au moins une composante de ce besoin.**



L'article L.2111-1 du Code de la commande publique prévoit en effet que « *la nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale* ».

Mais au préalable, ne faut-il pas se demander si la seule réponse à un besoin est l'acte d'achat ? Il est évident que l'achat le moins polluant sera l'achat qui n'existe pas. Prenons l'exemple d'une Commune qui pense avoir besoin de se procurer de nouveaux minibus pour le transport des enfants dans le cadre des activités périscolaires. Les déplacements en minibus ne peuvent-ils pas être remplacés, au moins en partie, par des déplacements en transports en commun ? Plutôt que changer les minibus, ne faut-il

pas changer les lieux de destination, ou certains d'entre eux, afin de privilégier des sites proches ou accessibles par des transports en commun ? Certains déplacements en minibus ne peuvent-ils pas être mutualisés avec d'autres collectivités territoriales ? N'est-il pas préférable, d'un point de vue environnemental, de louer les minibus à certaines occasions plutôt que de les acheter ?

Si l'achat s'avère indispensable, rappelons qu'il est **indispensable que les objectifs liés à la transition écologique aient un lien avec l'objet du marché**. Par exemple, il n'est pas possible de fixer un critère prévoyant que tous les produits commercialisés par le soumissionnaire (même ceux en dehors du marché en cause) soient issus du commerce équitable<sup>2</sup>. En revanche, si l'objet du marché est l'utilisation de véhicules propres alors il est possible d'exclure de la consultation les véhicules à motorisation diesel<sup>3</sup>.

L'idéal, dans la mesure du possible, est de revoir le périmètre et donc l'objet du marché afin d'intégrer en son sein un objectif écologique.

Par ailleurs, il faut éviter de jouer à l'apprenti-sorcier en faisant des choix qui n'auraient aucun impact réel en matière environnementale ou qui seraient contre-productifs. L'aide d'un assistant à maîtrise d'ouvrage<sup>4</sup> est souvent indispensable, de même que le recours à *sourcing*<sup>5</sup> pour déterminer si le marché économique concerné est susceptible de pouvoir répondre aux spécificités de l'achat envisagé.

Il convient également, au stade de la définition du besoin, de définir au préalable sur quelle étape du cycle de vie d'un produit, il est possible ou plus efficace d'intervenir d'un point de vue écologique. Par exemple, si un pouvoir adjudicateur veut acheter un véhicule électrique, peut-il imposer que les terres rares utilisées dans la batterie soient extraites selon des procédures d'exploitation minière spécifiques ? Mais cela suppose notamment qu'il maîtrise les différentes modalités d'exploitation minière de terres rares, que le choix d'une procédure spécifique ne soit pas susceptible de restreindre excessivement la concurrence, que les opérateurs économiques soient à même de justifier du mode d'extraction des métaux utilisés dans leurs batteries et que l'acheteur soit capable de vérifier cette information à un coût et dans des délais raisonnables. L'on comprend aisément que cela est très peu réaliste.

1 - Dans cette logique, la réglementation de la commande publique a longtemps ignoré la problématique écologique. Ainsi, il faut attendre l'arrêt de la CJUE, n° C 513/99, 17 septembre 2002, *Concordia Bus*, pour qu'il soit possible de prévoir un critère lié à la préservation de l'environnement. Par ailleurs, ce n'est que très récemment que des mesures contraignantes ont été instituées, principalement par la loi Climat et Résilience, n° 2021-1104, du 22 août 2021.

2 - CJUE, 10 mai 2012, C-368-10

3 - TA Paris, 21 janvier 2016, n°1521405

4 - Article L. 2422-2 du code de la commande publique

5 - Article R. 2111-1 du même code

**Il est donc le plus souvent préférable d'avoir un objectif pragmatique tenant compte de la possibilité de contrôler ce qui est demandé** et pour ce faire, de rechercher, d'une part, les étapes du cycle de vie d'un produit ou d'un service qui ont le plus d'impact environnemental et, d'autre part, d'identifier parmi ces étapes celles sur lesquelles l'acheteur est en capacité technique d'intervenir.

En reprenant l'exemple du véhicule électrique, il apparaît que l'étape la plus à même de permettre l'intervention de l'acheteur en termes de spécifications techniques à finalité écologique, dûment vérifiables, est la période d'utilisation du véhicule. C'est donc sur cette étape que l'acheteur devra faire porter son attention. Il pourra ainsi envisager de conclure un marché public ayant pour objet la fourniture de véhicules électriques ayant le plus faible impact environnemental durant leur période d'utilisation.

Il restera à l'acheteur de prévoir un contrôle effectif du respect des spécifications techniques exigées durant l'exécution du marché. Toujours dans le même exemple de l'achat de véhicules électriques, il est nécessaire de pouvoir vérifier que les impacts environnementaux durant l'utilisation seront aussi faibles que possible et que

l'acheteur ne sera pas dupé par des dispositifs techniques de type de ceux ayant donné lieu au *dieselgate*. Sauf si le pouvoir adjudicateur dispose en interne de compétences techniques suffisantes (ce qui est peu probable dans l'exemple que nous donnons), il devra recourir à un tiers. Il peut évidemment conclure un marché spécifique à cette fin mais il peut aussi envisager que le titulaire passera lui-même ce marché en application d'une procédure concurrentielle simplifiée, sous la supervision de l'acheteur. Il peut également prévoir que le titulaire du marché mettra à disposition de l'acheteur des dispositifs de contrôle dûment certifiés et dont le coût spécifique sera absorbé dans le coût global de la prestation.

**Il est donc parfaitement possible d'agir dans le sens de la transition écologique par la commande publique en faisant de cette transition une composante du besoin à satisfaire et en axant la demande sur des éléments pouvant être réellement appréhendés par l'acheteur et pouvant faire l'objet d'un contrôle effectif.**

**Vincent CORNELOUP**  
**Avocat associé, spécialiste en droit public**  
**ADAES Avocats**

**TOUTES LES ACTUS**  
des **PROFESSIONNELS**  
du **PATRIMOINE**  
WWW.VILLAGE-NOTAIRES-PATRIMOINE.COM

FISCALITÉ

FINANCES

PATRIMOINE

JURIDIQUE

ENTREPRISES

IMMOBILIER

ASSURANCES

**LES EXPERTS DU PATRIMOINE**  
Village Notaires & Patrimoine  
BY LEGI TEAM

# Opérationnaliser l'Agenda 2030 : une stratégie gagnante

D'aucuns pourraient considérer que l'Agenda 2030 relève de l'utopie : « éliminer la pauvreté sous toutes ses formes » (ODD 1) ; « promouvoir le bien-être de tous à tout âge » (ODD 3) ; « promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives » (ODD 16)... Pourtant, les déclinaisons opérationnelles du Programme de développement durable à l'horizon 2030, adopté à l'unanimité des 193 États membres des Nations Unies réunis en Assemblée générale le 25 septembre 2015, peuvent avoir un effet de levier conséquent, de l'échelon local à l'échelle nationale, de la dimension internationale à celle d'un monde globalisé. De la sphère publique au secteur privé, des collectivités territoriales aux entreprises, des fondations aux milieux académiques, chaque acteur gagnerait à se saisir de l'Agenda 2030 pour diversifier ses partenariats, mobiliser de nouveaux financements et accroître son influence.

### Diversifier ses partenariats pour plus de visibilité

Si les progrès réalisés dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) se mesurent d'abord sur le plan national, tous les acteurs -qu'ils soient infranationaux ou supranationaux- peuvent y contribuer en fonction de leur périmètre d'activités. L'Agenda 2030 est catalyseur de synergies : partenariats public-privé (PPP), coopération décentralisée des collectivités territoriales et de leurs groupements, plateformes multi-acteurs telles que le Partenariat français pour l'eau (PFE). Autant aborder le reporting y afférent comme une opportunité de visibilité plutôt que comme une contrainte, à l'instar de la deuxième Revue nationale volontaire de la France, qui couvre la feuille de route sur la période 2017-2022 en mettant en lumière le portage de ces initiatives dans leur diversité. Il y a là tout intérêt à travailler ensemble et se faire connaître.

### Accroître son influence pour plus d'impact

Produit par le Réseau des solutions pour le développement durable (SDSN) et présenté le 21 juin 2023 sous l'égide du

Professeur Jeffrey Sachs de l'Université de Columbia (New York), le dernier Rapport sur le développement durable classe la France au 6<sup>ème</sup> rang en matière de performance d'ensemble dans la mise en œuvre des ODD, devant le Royaume-Uni (11<sup>ème</sup> rang) mais derrière l'Allemagne (4<sup>ème</sup> rang) et un certain nombre de pays nordiques (Finlande, Suède, Danemark) qui occupent les trois premières places du classement. Les indicateurs et tableaux de bord régulièrement mis à jour par l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) pour le suivi des ODD en France constituent des outils opérationnels permettant non seulement de conférer une portée concrète à l'Agenda 2030 mais aussi d'en faire un instrument de diffusion de bonnes pratiques quantifiées. Il n'y a pas lieu d'y voir une démarche abstraite dès lors que son incidence est mesurable.



### Mobiliser des financements pour plus d'envergure

La question des financements mixtes (*blended finance*) a été au cœur du Sommet pour un nouveau pacte financier mondial qui s'est déroulé les 22 et 23 juin 2023 à Paris. Nombreuses sont les institutions innovantes en la matière : Banque Mondiale, Société Financière Internationale, Banque Européenne d'Investissement, Caisse des Dépôts, Bpifrance... Il existe des mécanismes de financements de tous types pour soutenir les porteurs de projets, investir dans le capital humain - de la santé à l'éducation -, développer les infrastructures - que ce soit dans les domaines des transports, de l'énergie ou de l'environnement. À titre d'exemple, le plan France 2030 s'adresse tout autant à des microentreprises qu'à de grands groupes industriels et des établissements d'enseignement supérieur. Savoir faire et faire savoir sont autant de facteurs de réussite. Outre qu'il offre l'occasion d'une revue à mi-parcours, le Sommet des 18 et 19 septembre 2023 à New York (*SDG Summit*) peut aussi donner un coup d'accélérateur à la dynamique de l'Agenda 2030.

**Carine Doganis,**  
avocat au Barreau de Paris et  
conseil auprès des Nations Unies

Directions juridiques, Legal Ops  
le *Journal du Management Juridique d'entreprises*  
vous propose des coachs pour vous aider :



**POUR VOS ÉVÈNEMENTS**  
(Assemblées Générales ou séminaires) :  
Ariane Malmanche, communication Good Genie,  
Village de la Justice



Publicité

## Numérique et environnement : quels enjeux légaux ?

Actuellement, la prise en compte de la protection de l'environnement est devenue un enjeu majeur de notre société. Dès lors, les systèmes d'information et les nouvelles technologies numériques doivent s'adapter.

Récemment l'ARCEP a signalé que « le numérique représente aujourd'hui 3 à 4 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) dans le monde et **2,5 % de l'empreinte carbone nationale** ».<sup>1</sup>

Les enjeux sont multiples : gestion de l'énergie, épuisement des métaux et minerais rares, respect des droits de l'Homme concernant les usages liés aux numériques, etc.

Ainsi, le législateur est de plus en plus exigeant concernant les usages en ce domaine.

### Quelles sont les notions à comprendre ?

Il est important de comprendre les définitions suivantes :

Voir schéma n°1 ci-contre

### Quel cadre juridique ?

Nous observons depuis plusieurs années que le cadre juridique applicable au domaine du numérique lié à l'environnement est de plus en plus dense, complexe et technique.

Aujourd'hui, les textes majeurs à prendre en compte pour les entreprises sont les suivants :

Voir schéma n°2 ci-après

Le non-respect de ces textes engendre des sanctions notamment pécuniaires et peut conduire à engager la responsabilité des sociétés et/ou des dirigeants, au civil comme au pénal.

Actuellement, un nouveau texte européen est attendu obligeant les entreprises relevant de son champ d'application à réaliser un audit de leurs pratiques (« *due diligence* » en anglais) en matière environnementale et éthique. Le but est de sanctionner et responsabiliser les acteurs qui se rendent auteurs ou complices de violations des droits de l'Homme et d'atteintes à l'environnement.

Au niveau mondial, toutefois, l'ONU a adopté 17 objectifs de développement durable dans le but de parvenir à un avenir plus durable pour l'ensemble des Hommes<sup>2</sup>.

Outre les textes légaux, il existe de nombreux guides, référentiels, conseils issus d'organisations étatiques ou d'initiatives privées.

À ce titre, la Mission interministérielle du numérique responsable a édité un guide pratique pour des achats numériques responsables contenant des fiches pratiques au profit des acheteurs publics comme privés permettant d'inspirer les acteurs et de trouver des exemples de clauses en la matière selon la typologie d'achat IT envisagée<sup>3</sup>.

### Quels réflexes adopter dans le cadre de vos projets IT ?

Face à un tel foisonnement du cadre juridique, dans le cadre de vos contrats IT, il est important de :

- **Connaître** son contexte opérationnel, technique et financier ;
- **Maîtriser** le cadre légal applicable à son projet IT ;
- **Négocier** vos contrats et inclure une clause RSE auprès de vos partenaires selon leur position dans la chaîne de production (constructeurs, développeurs, distributeurs, acheteurs ou vendeurs) ;

- **Raisonnement** en termes de « cycle de vie » de vos outils numériques en vue de réduire les déchets ;

- **Sensibiliser**, informer sur les impacts du numérique pour encourager les bonnes pratiques.

### S'il ne fallait retenir qu'une chose ?

Dans vos projets informatiques, qu'ils concernent du matériel ou des logiciels, l'aspect environnemental est désormais incontournable. Intégrer pleinement cette dimension dans vos réflexions est essentiel pour maintenir votre compétitivité.

**Marine Hardy,**  
**Avocat Directeur des pôles Innovation & Sécurité,**  
**ITLAW Avocats**

1-<https://www.arcep.fr/la-regulation/grands-dossiers-thematiques-transverses/lempreinte-environnementale-du-numerique.html#:~:text=D'apr%C3%A8s%20les%20deux%20premiers,de%204%20%C3%A0%2013%25>

2 - <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

3 - <https://ecoresponsable.numerique.gouv.fr/publications/guide-pratique-achats-numeriques-responsables/>

Schéma n°1

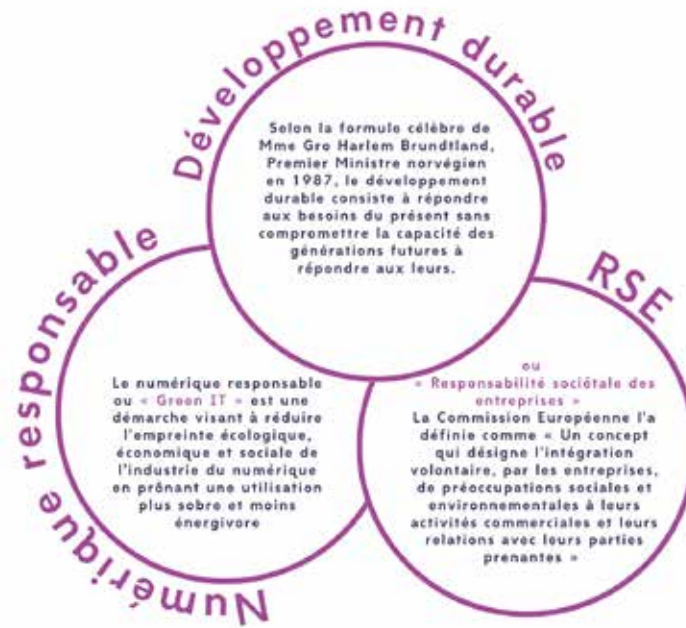


Schéma n°2



# Adapter la Ville de Demain au changement climatique, la saine et difficile ambition du PLU bioclimatique de Paris !

82 % des Français sont inquiets à l'égard du réchauffement climatique selon le sondage IFOP<sup>1</sup>. La ville de Paris a ainsi perdu plus de 120 000 habitants en dix ans.

Le constat est simple : nos agglomérations sont inadaptées au réchauffement climatique et deviennent invivables. Or, les phénomènes climatiques extrêmes seront de plus en plus fréquents et violents. Il faut que nos villes soient armées pour faire face à ces changements. Elles doivent se réinventer pour accroître leur résilience climatique.

C'est ce que tente de faire la ville de Paris. Elle a initié en 2020 la révision de son plan local d'urbanisme (ci-après « PLU ») à travers une démarche dite de PLU « Bioclimatique ». Ce dernier vise à faire face aux crises écologiques en repensant la ville en fonction de son environnement d'ensemble, et non dans une logique parcellaire.

Le législateur a ouvert la voie vers l'urbanisme bioclimatique notamment en imposant depuis 2015 des objectifs des performances énergétiques et environnementales visant à atteindre les objectifs internationaux en matière de neutralité carbone à travers la réglementation environnementale (RE2020), l'objectif zéro artificialisation nette, la végétalisation des toitures ou en facilitant l'implantation d'installations de production d'énergies renouvelables sur les existants.

Ces mesures concourent à l'émergence d'un nouveau paradigme de construction : sobre, décarboné et adapté au changement climatique.

C'est dans ce contexte de révolution urbaine et de résilience climatique que le PLU bioclimatique de Paris s'inscrit. Il prévoit diverses mesures en matière de santé publique et environnementale, décarbonation, accès au

logement, biodiversité, transformation du tissu urbain et réhabilitation des constructions.

À date, le projet de PLU bioclimatique de Paris prévoit d'aller au-delà de certaines mesures nationales visant à accélérer la transition énergétique et écologique des bâtiments. Retour, ici, sur quelques-unes des principales mesures visant à promouvoir la sobriété écologique et énergétique des futures constructions immobilières. Il impose par exemple à l'ensemble des constructions neuves, aux restructurations lourdes et aux réhabilitations significatives<sup>2</sup> d'intégrer des dispositifs destinés à récupérer l'énergie ou à produire de l'énergie renouvelable. Les exceptions à cette obligation sont toutefois nombreuses (impossibilité technique, préservation du patrimoine architectural, insertion urbaine et architecturale).



Le PLU Bioclimatique renforce également les objectifs de performances énergétiques des bâtiments. Les exigences relatives aux indicateurs clés fixées par la RE2020 sont revues à la hausse et ce, selon les catégories de construction en cause<sup>3</sup> et la zone d'urbanisme visée. À titre d'illustration, les performances en consommation d'énergie primaire non renouvelable (Cep,nr) doivent être renforcées par rapport à la valeur réglementaire, au minimum de 10 % pour les bâtiments de logement collectif et de 20 % pour les bureaux en zone urbaine générale.

Concernant le verdissement de la ville, le projet instaure une obligation pour certaines constructions<sup>4</sup> de détenir une surface minimale d'espaces libres de construction<sup>5</sup> de préférence en pleine terre et végétalisée en fonction de la superficie du terrain. Un indice minimal de végétalisation du bâti est également instauré<sup>6</sup>.

Pour lutter contre les îlots de chaleur urbains, le projet privilégie la revégétalisation, l'utilisation de matériaux

1 - Sondage IFOP pour la Tribune : Les Français et le réchauffement climatique : perceptions, comportements et anticipations Sondage événementiel à l'occasion du forum Zéro Carbone - juin 2023

2 - Une restructuration lourde caractérise, selon le projet de règlement « les travaux visant à rénover ou modifier une construction existante et soumis à autorisation d'urbanisme qui suppriment ou rendent à l'état neuf les éléments déterminant la résistance et la rigidité de la construction dans une proportion d'au moins 15 %, sous réserve des travaux qui ressortent de la reconstruction ». Les réhabilitations sont les « travaux visant à rénover ou modifier une construction existante, sous réserve des travaux qui ressortent de la définition de la restructuration lourde et de la reconstruction »

3 - Les dispositions en matière de RE2020 sont renforcées pour les constructions neuves, extensions (Agrandissement horizontal d'une construction existante modifiant son emprise au sol\* et présentant un lien physique et fonctionnel avec celle-ci) et surélévations (tout agrandissement vertical d'une construction existante, ne modifiant pas son emprise au sol\*, présentant un lien physique et fonctionnel avec la construction existante) et plus limitées concernant les constructions existantes qui doivent « concourir à l'amélioration de leurs performances énergétiques et de leurs qualités bioclimatiques » selon le projet de Règlement du PLU.

4 - Ne sont pas visés par cette obligation « les projets de réhabilitation, de restructuration lourde ou de changement de destination des constructions existantes lorsque ceux-ci n'accroissent pas l'emprise au sol. » selon le projet de règlement du PLU.

5 - Selon les définitions données par le projet de Règlement, les espaces libres de construction désignent « les parties du terrain libres de toute construction en élévation comme en sous-sol, à l'exception des réseaux existants et des ouvrages d'infrastructure existants nécessaires au fonctionnement des réseaux ».

6 - Pour les constructions neuves, extensions, surélévations et restructurations lourdes.

absorbant peulerayonnementsolaire et le développement d'espaces de fraîcheur *via* la désimperméabilisation, la reconquête végétale des espaces bétonisés et l'amélioration des qualités climatiques pour maximiser l'effet de climatisation et abaisser les températures.

Le projet de PLU bioclimatique imagine « l'Urbascore », un système d'évaluation environnemental des projets. Une autorisation d'urbanisme pourra être conditionnée à une surperformance des porteurs de projets qui devront respecter le seuil minimal de chaque critère et devront surperformer sur au moins trois des neufs critères identifiés :

- nature en ville et biodiversité : taux de pleine terre à la parcelle, végétalisation du bâti et abatement des eaux pluviales ;

- destinations vertueuses : mixité sociale, mixité fonctionnelle et animation locale ;  
- sobriété et efficacité : performance énergétique, énergies renouvelables et émissions carbonées.

Pour conclure, il faudra être attentif aux évolutions de ce projet de PLU à la suite de l'enquête publique pour saisir l'impact réel du projet sur les acteurs du milieu.

**Romain Canot, Avocat Associé**

**Elsa Lob, Avocate**

**Oyat Avocats**



164 rue du Faubourg Saint-Honoré - 75008 Paris  
01 81 22 40 28 - 01 81 22 40 20 - [contact@oyat.law](mailto:contact@oyat.law)  
<https://oyat.law/fr/>

**Créé fin 2021 OYAT sous l'impulsion de Marie Hélène Tonnellier, Caroline Basdevant-Soulié, Laurent de la Brosse, vite rejoints par Guillaume Ledoux et Romain Canot est un cabinet indépendant à l'esprit pionnier.**

Chez Oyat nous sommes convaincus que la complémentarité des métiers et des expertises est une chance fabuleuse de former une intelligence collective, naturelle, presque organique capable d'influer positivement sur l'avenir de nos clients.

Les 5 associés et leurs équipes respectives constituent un vivier de talents rassemblant près de 25 professionnels reconnus pour leur excellence en M&A, Private Equity, droit public des affaires, droit de l'environnement, droit de l'énergie, digital et IP, droit commercial, droit immobilier et contentieux.

Chacun travaille en agilité, en France comme à l'international, grâce à un réseau étendu d'experts situés principalement en Europe, en Asie et aux États-Unis pour offrir à chaque client, l'accompagnement stratégique et opérationnel exigé.

Dans un monde en pleine mutation, cette intelligence collective est une vraie force. Associée à un esprit entrepreneurial puissant, elle nous permet de nous projeter dans les défis de demain avec une vision d'avocats engagés, d'être constamment à l'écoute des changements économiques, sociétaux et technologiques et d'explorer pour nos clients de nouvelles solutions, aussi audacieuses et innovantes que solides.

## Reconquête des friches : petit panorama de la place des acteurs privés

Compte-tenu de la raréfaction du foncier disponible, la reconquête des friches, ou revalorisation des friches, constitue aujourd'hui un **levier essentiel pour assurer le respect du nouvel objectif « zéro artificialisation nette » (ZAN)**<sup>1</sup>.

Si la reconquête des friches péri-urbaines et urbaines est l'un des enjeux majeurs d'aménagement durable des territoires pour les acteurs publics (collectivités, établissements publics fonciers (EPF), aménageurs publics), les acteurs privés ne sont pas en reste.

Notre article n'a pas pour vocation de détailler les procédures de remise en état et leurs débiteurs (dernier exploitant, propriétaire...) mais d'esquisser un panorama pratique et non exhaustif des perspectives de reconquête des friches par les maîtres d'ouvrage privés et les étapes associées.

### D'abord, qu'est-ce qu'une friche ?

Depuis la loi Climat et Résilience<sup>2</sup>, la notion de « friche » dispose d'une définition législative, aux termes de l'article L. 111-26 du Code de l'urbanisme :

« *Tout bien immobilier, bâti ou non bâti, inutilisé et dont l'état, la configuration ou l'occupation totale ou partielle ne permet pas un réemploi sans un aménagement ou des travaux préalables.* »

Il existe divers types de friches, caractérisées selon leurs anciennes affectations : friches industrielles, commerciales, ferroviaires, minières, militaires, etc.

En France, la superficie actuellement occupée par les friches est estimée entre 90 000 et 150 000 ha et 8 300 sites ont été répertoriés<sup>3</sup>.

### Quels sont les principaux porteurs de projets du secteur privé ?

En dehors des traditionnels maîtres d'ouvrages publics (collectivités, EPF...), des **promoteurs, aménageurs, chefs d'entreprise, associations ou encore propriétaires privés peuvent porter un projet de revalorisation de friche**, selon l'objectif qu'ils entendent poursuivre.

Par exemple, dans le Val-d'Oise (95), sur une **friche agricole** abîmée à la suite de la construction de la Francilienne,

l'exploitant a porté un **projet de revitalisation des terres** qui sont aujourd'hui fertiles et mises en culture.

À Marseille (13), sur le site d'une **friche commerciale** en plein cœur de ville, trois entrepreneurs ont porté un projet de grandes halles destinées à accueillir des restaurateurs et commerçants.

Autre exemple, sur le site des anciens ateliers d'orfèvrerie Christofle (93), **friche industrielle**, un promoteur a porté un projet de **rénovation des bâtiments** pour y accueillir un village d'artistes ainsi qu'un espace de stockage d'objets et matériaux destinés au réemploi.



### Le saviez-vous ?

Le nouvel article L. 152-6-2 du Code de l'urbanisme issu de la loi Climat et Résilience prévoit que les projets sur des friches peuvent être autorisés « (...) **à déroger aux règles relatives au gabarit, dans la limite d'une majoration de 30 % de ces règles, et aux obligations en matière de stationnement, lorsque ces constructions ou travaux visent à permettre le réemploi de ladite friche.** »

### Comment participer efficacement à la reconquête des friches et quels autres acteurs privés mobiliser ?

#### Préalablement, vérifier l'historique du site retenu

Si la friche identifiée a accueilli une ancienne activité soumise à la réglementation sur les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE), le porteur de projet doit se montrer particulièrement vigilant.

Depuis la **loi ASAP**<sup>4</sup>, **lorsqu'une ICPE est définitivement mise à l'arrêt, des obligations supplémentaires pèsent sur son dernier exploitant.**

Le porteur de projet devra s'assurer qu'une « **entreprise certifiée dans le domaine des sites et sols pollués** » ait bien attesté :

- De la mise en œuvre des mesures relatives à la mise en sécurité ainsi que de l'adéquation des mesures proposées pour la réhabilitation du site, puis de la mise en œuvre de ces dernières (pour les ICPE soumises à autorisation ou enregistrement)<sup>5</sup> ;
- Ou seulement de la mise en œuvre des mesures relatives à la mise en sécurité du site (pour les ICPE soumises à déclaration)<sup>6</sup>.

1 - Objectif fixé par le Plan biodiversité de 2018 mais inscrit dans le droit par la loi Climat et Résilience de 2021

2 - Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets

3 - Par CartoFriches, l'inventaire national des friches en France

4 - Loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 d'accélération et de simplification de l'action publique

5 - Arts. L512-6-1 et L512-7-6 du code de l'environnement

6 - Art. L512-12-1 du code de l'environnement



Concrètement, les entreprises certifiées interviennent donc au cours de deux étapes successives : **elles attestent de l'adéquation des mesures proposées dans le mémoire de réhabilitation et elles attestent de la mise en œuvre fidèle des mesures définies.**

**NB :** Depuis la loi ALUR, le coût de dépollution supplémentaire résultant d'un **changement d'usage par l'acquéreur** est à la charge de ce dernier. Le code de l'environnement<sup>7</sup> distingue désormais **huit types d'usage** : industriel ; tertiaire ; résidentiel ; récréatif de plein air ; agricole ; accueil de populations sensibles ; renaturation ; autres usages devant être précisés au cas par cas.

## Faire appel à des bureaux d'études

Un bureau d'études peut être sollicité à n'importe quel moment lors de la reconversion d'une friche, en particulier en cas de suspicion de pollutions.

Son intervention est d'autant plus recommandée en l'absence de toute attestation établie par une entreprise certifiée dans le domaine des sites et sols pollués.

En pratique, les études menées permettent de **gagner du temps** dans la mise en œuvre des opérations car elles permettent de connaître les substances présentes sur le site et de **ne pas subir de surcoûts inopinés** liés au financement de la dépollution du site.

Ces études sont également le gage d'une **plus grande transparence** s'agissant de l'état du site, en complément des informations publiques disponibles numériquement<sup>8</sup>.

**NB :** En raison de la pollution potentielle des sites, la réalisation d'un projet de réhabilitation nécessite une grande vigilance quant au respect de ces étapes.

Cela évitera, après achèvement du projet, d'éventuelles mises en cause en raison de l'état de pollution, tant sur le plan de la responsabilité civile que pénale.

## S'assurer de la sécurisation de l'acte de vente par Notaire

Dans le cadre de la vente du site, il faudra veiller à ce que le Notaire procède bien aux vérifications<sup>9</sup> nécessaires relatives à **l'historique et à la consistance du bien vendu**, notamment s'agissant d'une éventuelle pollution des sols.

Le cas échéant, ces éléments devront être mentionnés dans l'acte de vente et y être annexés.

## Faire intervenir les entreprises du BTP

La revalorisation des friches nécessite la réalisation de travaux de démolition, et de construction ou des travaux de rénovation, voire de désamiantage des bâtiments existants.

Ces travaux impliquent l'intervention d'entreprises spécialisées dans ces domaines qui doivent répondre, à cette occasion, à des exigences réglementaires.

En effet, depuis la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, les déchets du BTP relèvent d'une réglementation bien spécifique dans le cadre de ce que l'on appelle la « **responsabilité élargie pour les producteurs de produits et matériaux de construction du bâtiment** » (REP PMCB).

Cette REP impose, par exemple, aux producteurs de tels produits et matériaux, dont l'usage génère des déchets, d'en assurer la fin de vie.

## Faire intervenir des entreprises d'excavation de terres en fonction du projet

Compte-tenu de leur activité, les **entreprises d'excavation de terres** sont régulièrement sollicitées lors de la reconquête d'une friche.

D'une part, parce qu'elles sont habilitées à intervenir pour **l'enlèvement des terres** nécessaire à la réalisation du projet, sous réserve du respect de certaines conditions réglementaires si les terres sont polluées.

D'autre part, parce qu'elles peuvent également intervenir afin de **déposer des terres** sur un terrain en friche, afin de réaliser le projet envisagé.

Par exemple, sur le site Van Pelt à Lens (62), en 2022 et 2023, des **terres inertes excavées de chantiers alentours** ont été déposées sur un terrain en friche afin de réaliser un support destiné à l'implantation d'une forêt urbaine de 2 hectares.

## Et fiscalement ?

L'engagement d'un processus de revalorisation d'une **friche commerciale** avec un ou plusieurs porteurs de projet constitue l'occasion pour son propriétaire de **ne plus être assujéti à la taxe annuelle sur les friches commerciales (TFC)**<sup>11</sup>.

S'agissant des **friches urbaines**, il est possible de bénéficier d'un **abattement exceptionnel de taxe sur les plus-values de cession** en faveur des **biens situés en zone tendue** à condition que l'acquéreur porteur de projet s'engage à démolir les constructions existantes pour reconstruire, dans un délai de quatre ans, un ou plusieurs bâtiments d'habitation à usage collectif.

Le cas échéant, **le taux de l'abattement peut être de 70 %, voire de 85 %** si le projet consiste en la réalisation de logements sociaux ou intermédiaires<sup>12</sup>.

**Chloé Schmidt-Sarels et Alex Avonture-Herbaut  
CSS Avocats**

7 - Article D556-1 A du code de l'environnement issu du décret n°2022-1588 du 18 décembre 2022

8 - BASIAS, BASOL, CASIAS, SIS

9 - Au titre de ses devoirs professionnels, à peine d'engagement de sa responsabilité

10 - Loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire

11 - Art. 1530 du code général des impôts (CGI), lorsque le site n'est plus affecté à une activité dep. plus de 2 ans.

12 - Art. 150 VE du CGI

## **Commande publique, énergies renouvelables et tiers investisseur : un cadre juridique désormais sécurisé**

La récente loi n° 2023-175 du 10 mars 2023 relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables a sécurisé le régime juridique des contrats d'achat d'énergies renouvelables dits « *Power Purchase Agreement* » (PPA) passés par les acheteurs soumis au Code de la commande publique. Le nouvel article L. 331-5 du Code de l'énergie permet ainsi aux pouvoirs adjudicateurs et entités adjudicatrices (collectivités territoriales, Etat central et local, établissements publics locaux et nationaux, bailleurs sociaux, SEM, SPL...) de recourir à ce type de contrat avec un cadre juridique clair.

Ainsi, la durée de ces contrats pourra être déterminée en fonction de la nature des prestations et surtout, de la durée d'amortissement des installations nécessaires à leur exécution. En fonction de la nature de l'énergie renouvelable utilisée (solaire, éolien, hydraulique notamment), des contrats d'une durée comprise en moyenne entre 10 et 20 ans pourront donc être considérés comme réguliers. Cette précision est la bienvenue au regard des règles de la commande publique qui, obligeant à une remise en concurrence régulière, interdisent en principe les marchés publics de longue durée.

Plus généralement, cet article L. 331-5 modifié permet désormais aux acheteurs soumis au Code de la commande publique de conclure un PPA (i) avec un tiers pour la mise en œuvre d'une opération d'autoconsommation individuelle, (ii) dans le cadre d'une opération d'autoconsommation collective ou (iii) d'un contrat de vente directe à long terme d'électricité.

La possibilité de faire intervenir un tiers dit « tiers investisseur » peut particulièrement intéresser les acheteurs publics qui souhaiteraient, pour des raisons budgétaires, étaler dans le temps, le financement d'une installation d'énergie renouvelable pour une opération d'autoconsommation individuelle. Une telle opération, définie à l'article L. 315-1 du Code de l'énergie, permet à un producteur, dit autoproducteur, de consommer lui-même et sur un même site tout ou partie de l'électricité produite par l'installation. L'électricité produite est soit consommée instantanément, soit stockée.

Le nouveau mécanisme créé par la loi du 10 mars 2023 est le suivant :

- le tiers investisseur est propriétaire de l'installation (à défaut, cela entrerait en contradiction avec l'interdiction de paiement différé pour les collectivités) et l'acheteur public lui en loue donc l'utilisation ;

- un PPA ayant la nature d'un marché public de services est donc conclu entre l'acheteur et le tiers investisseur afin de pouvoir avoir accès à l'électricité produite et l'acheteur est considérée juridiquement comme auto consommateur ;

- le tiers investisseur peut également être mandaté par l'acheteur, en sa qualité d'exploitant de l'installation de production d'électricité, pour gérer l'installation et donc passer pour son compte les contrats relatifs à l'accès au réseau voire à la vente de l'éventuel surplus d'électricité produite.

Le tiers investisseur sera sélectionné conformément aux règles de la commande publique et donc après mise en œuvre d'une procédure de publicité et de mise en concurrence s'agissant des achats de plus de 40 000 euros HT. Le montant du marché sera à apprécier sur sa durée totale.

De plus, en cas d'occupation par le tiers investisseur d'un terrain ou d'un bâtiment appartenant à une personne publique, un titre devra être préalablement délivré en fonction de la nature du domaine : autorisation d'occupation temporaire avec droits réels pour le domaine public, bail emphytéotique ou à construction pour le domaine privé. Ce titre d'occupation être intégré au marché public à conclure à l'instar de ce qui existe pour les contrats de concession.

À titre d'illustration de ce nouveau mécanisme, une commune ou intercommunalité souhaitant équiper d'ombrières le parking d'un équipement culturel ou sportif lui appartenant pourra, après publicité et mise en concurrence, conclure un marché avec un tiers investisseur. Ce tiers restera propriétaire des ombrières, soit de l'installation, mais, dans le cadre du marché conclu, fournira l'électricité produite à la collectivité afin qu'elle l'utilise pour le fonctionnement en autoconsommation individuelle de son équipement. Les contrats de raccordement voire de rachat en cas d'éventuel surplus de l'électricité seront en conséquence conclus par la collectivité qui percevra les recettes liées et pourra mandater le tiers investisseur pour la représenter auprès du gestionnaire du réseau. Ainsi, celle-ci pourra financer une telle installation via le paiement au tiers d'un prix de location selon un échelonnement à définir (mensuel, semestriel, annuel) et pour une durée importante liée à l'amortissement de l'installation.



**M<sup>e</sup> Solène Penisson,  
Avocat - Barreau de Bordeaux,  
chargée d'enseignement à l'Université de  
Bordeaux IV & Science Po Bordeaux**

# Droit pénal public de l'environnement : des chiffres et des jurisprudences

L'Observatoire SMACL des risques de la vie territoriale recense depuis 1995 le nombre d'élus locaux et de fonctionnaires territoriaux poursuivis. Avec un constat qui ne se dément pas : le nombre de poursuites contre les acteurs publics locaux est en constante augmentation. Sur la dernière mandature (2014-2020) ce sont près de 2 000 élus locaux (1979 pour être précis) qui ont été poursuivis, soit une hausse de plus de 50 % par rapport à la précédente mandature. Sur cette même période nous avons recensé près de 1 000 fonctionnaires territoriaux poursuivis soit une hausse de 20 % par rapport à la précédente mandature.

Pour autant le taux de mise en cause pénale reste marginal : il est de 0,342 % pour les élus locaux et de 0,0495 % pour les fonctionnaires territoriaux. Très loin du délétère « tous pourris » ce d'autant que plus de 60 % des élus et fonctionnaires poursuivis bénéficient au final d'une décision qui leur est favorable.

Si l'on zoome sur les seules atteintes à l'environnement, il faut presque un microscope ! Certes les poursuites de ce chef sont en augmentation mais les chiffres sont très peu significatifs. Ainsi sur la mandature 2014-2020 nous avons recensé moins de 50 élus et moins de 20 fonctionnaires territoriaux poursuivis pour des atteintes à l'environnement. Depuis 1995, sur l'ensemble des mandatures les atteintes à l'environnement constituent le 7<sup>ème</sup> motif de poursuites (2,8 % des poursuites) et le 8<sup>ème</sup> motif de condamnations (2,8 % des condamnations) des élus locaux ; le 9<sup>ème</sup> motif de poursuites (1,5% des poursuites) et de condamnations des fonctionnaires territoriaux (1,8% des condamnations).

Il faut dire que pour ce type d'infractions, les poursuites sont prioritairement dirigées contre la personne morale, comme le montrent ces quelques exemples récents :

- Le tribunal correctionnel de Besançon a relaxé le 1<sup>er</sup> mars 2023 deux maires (communes de moins de 1 000 habitants) gérant une station de ski de moyenne montagne pour destructions d'espèces végétales protégées causées par des travaux d'excavation sur une tourbière. Les agents assermentés estimaient que deux plantes protégées avaient pu être détruites par ces travaux. Pour leur défense les élus soutenaient qu'aucune cartographie du sénéçon à feuille en spatule n'avait été réalisée sur la zone et que la palémoine bleue était hors de la zone de travaux.

- Mais le même jour, ce même tribunal a condamné un syndicat mixte gérant une station de ski. En cause la construction en 2012 d'une retenue collinaire pour alimenter les canons à neige de cette station. L'Office

Français de la Biodiversité avait constaté que l'emprise des travaux était supérieure de 64 % à celle autorisée par l'arrêté préfectoral, que des espèces protégées de plantes poussaient à quelques mètres du périmètre ou même, pour un pied, dans l'emprise. En outre les gravas qui provenaient du trou creusé auraient été reversés sur une zone d'arrêté de biotope, un espace protégé et règlementé. Après un classement sans suite, une association de protection de l'environnement avait déposé plainte avec constitution de partie civile. Le syndicat mixte est condamné à 40 000 euros d'amende.

- Toujours au mois de mars 2023, le tribunal correctionnel de Nancy a condamné une commune (moins de 3 000 habitants) pour destruction non autorisée d'œufs ou de nids d'espèces protégées et destruction d'habitats naturels. En juillet 2021 la commune avait fait abattre des arbres sur une zone de loisirs car ils étaient en mauvais état et menaçaient la sécurité des usagers du plan d'eau. En outre le feu d'artifice du 14 juillet approchait et la commune voulait sécuriser le site. Mais les inspecteurs de l'environnement de l'Office français de la biodiversité ont constaté en cette période de reproduction la présence au sol de trois nids d'espèces protégées (geai des chênes et roitelet). La commune a été condamnée à 5 000 euros d'amende avec sursis.

- Le 27 mars 2023, le tribunal de Sens a condamné une commune (moins de 7 500 habitants) pour violation d'un arrêté préfectoral de restriction d'eau. En septembre 2022, un contrôle des agents de l'Office Français de la Biodiversité (OFB) à 4H30 du matin avait permis de constater qu'un arrosage automatique fonctionnait sur quatre massifs, deux ronds-points et une pelouse. La commune est condamnée à 1 500 euros d'amende.

- Le 10 janvier 2023, le tribunal correctionnel de Brive a condamné une commune (moins de 1500 habitants) pour destruction d'espèces protégées. En 2019, des travaux de ravalement de façade sur un bâtiment communal avaient été lancés par la municipalité malgré les avertissements de la Ligue de protection des oiseaux (LPO). L'association avait signalé la présence de nids d'hirondelles dans les toits, une espèce protégée depuis 1975 en France. Pour la défense de la commune poursuivie en qualité de personne morale, la maire soutenait que la municipalité ne pouvait procéder autrement pour refaire la façade. La commune a été condamnée à installer 10 nouveaux nids dans un délai de trois mois sous peine de devoir payer 2 000 euros d'amende.

Le 20 septembre 2022, le Conseil d'État (CE, 20 sept. 2022, n° 451129) a consacré le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé comme constituant une liberté fondamentale susceptible d'être garantie par un référé-liberté :



« toute personne justifiant, au regard de sa situation personnelle, notamment si ses conditions ou son cadre de vie sont gravement et directement affectés, ou des atteintes grave et manifestement illégale du fait de l'action ou de la carence de l'autorité publique » peut demander en référé des mesures d'urgence. Cette procédure est certes strictement encadrée mais le Conseil d'État ouvre ainsi une nouvelle action possible pour la protection de l'environnement du fait de l'action ou de la carence de l'autorité publique. Le juge pénal intervient pour sa part quand il est déjà trop tard. Il peut néanmoins jouer un rôle de réparation en condamnant le prévenu à la restauration des lieux (article L. 173-5 du Code de l'environnement) ou en prononçant un ajournement

de peine avec injonction (article L. 173-9 du Code de l'environnement).

Il reste que les élus locaux comme les agents du service public sont, dans leur très grande majorité, soucieux du respect de l'environnement. De fait, l'une de leur première préoccupation, est de lutter contre le fléau des dépôts sauvages d'ordures. Au péril parfois de leur vie comme l'a souligné la mort tragique du maire de Signes percuté par une camionnette dont le conducteur venait de déposer des gravats de chantier en pleine nature.

**Luc Brunet**

**Responsable de l'Observatoire SMACL des risques de la vie territoriale**

## L'affrontement du juge et de l'autorité territoriale : la lutte contre l'utilisation des produits phytopharmaceutiques

*Dans la lutte contre l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, les élus locaux et plus particulièrement les Maires ont le vif sentiment d'être les supplétifs de l'État dont certains mettent cause l'inaction et cette situation perdure depuis au moins une décennie.*

*La volonté de certains Maires de « repousser les limites de la loi » s'est heurté aux murs des juridictions administratives qui s'arcbutent sur la sacrosainte distinction entre le pouvoir de police générale et les pouvoirs de polices spéciales.*

### 1. Les Maires, lanceurs d'alerte

Dès 2012, la commune de CHATEAU-THIERRY (Aisne) avait pris un arrêté pour interdire « la pulvérisation de pesticides agricoles par engin hélicopté dans un rayon de 200 mètres autour des zones habitées » alors qu'aucun texte à caractère légal n'existait.

2014 aurait pu être une année pivot avec la loi n° 2014-110 du 6 février 2014 visant à mieux encadrer l'utilisation des produits phytosanitaires sur le territoire national mais son application effective a été réelle à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 : interdiction est faite notamment aux collectivités locales, mais aussi à l'État, d'utiliser certains produits phytopharmaceutiques couramment dénommés « pesticides », pour l'entretien des espaces verts, des forêts ou des promenades accessibles ou ouvert au public et relevant de leur domaine public ou privé, à l'exception des terrains de sports et des cimetières.

La commune de LANGOUET en 2019, et plus d'une centaine d'autres, se sont engouffrées dans ce dispositif en prenant des arrêtés visant à interdire tout épandage à moins de 150 mètres des habitations. Les maires concernés se sont appuyés sur deux arguments : l'interdiction faite au secteur public de recourir aux produits en cause avec une extension aux particuliers depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, la nécessité d'une extension au secteur privé des entreprises et exploitants agricoles

pour des raisons évidentes de protéger la santé des riverains, des salariés et des exploitants eux-mêmes.

Face à cette application du principe de précaution, l'État a réagi de façon systématique avec les saisines par les Préfets de la juridiction administrative compétente afin d'obtenir du juge des référés une ordonnance de de suspension ou d'annulation des arrêtés en cause, l'argumentaire étant que la compétence en matière de produits pharmaceutiques est celle de l'État car il s'agit d'une police spéciale et que la compétence du maire n'est que résiduelle.

### 2. L'État tout puissant

L'autorité administrative compétente pour prendre des mesures d'interdiction, de restriction ou de prescription particulière concernant les produits phytopharmaceutiques, dans l'intérêt de la santé publique ou de l'environnement, prévue à l'article L.253-7 du Code rural et de la pêche maritime, est le ministre de l'Agriculture, en application de

l'article R.253-45 du même code.

Si la compétence de l'État n'est conditionnée en aucune manière, il n'en est pas de même de la compétence résiduelle du maire car, en sa qualité d'autorité de police générale, le maire ne peut agir que face à un danger grave ou imminent conformément à l'article L. 2212-4 du Code Générale des Collectivités Territoriales (CGCT).



C'est sur la base de ce dispositif que le tribunal administratif de RENNES a annulé l'arrêté du 18 mai 2019 du maire de la commune de LANGOUET. Il a d'ailleurs précisé que « *le Maire d'une commune ne peut en aucun cas s'immiscer dans l'exercice de cette police spéciale par l'édiction d'une règlement locale* ».

Pour autant, si ma porte s'est refermée avec la jurisprudence « ARCEUIL », une fenêtre s'était entrouverte avec la jurisprudence « CERGY PONTOISE » et il est nécessaire de se concentrer sur ces deux piliers jurisprudentiels.

### I. LA FENÊTRE S'ENTROUVE

Le juge des référés du tribunal administratif de CERGY-PONTOISE (T.A. n° 1912597 du 8 novembre 2019) s'est démarqué en son temps, de ses homologues en reconnaissant avec audace la compétence du maire pour régler, sur le territoire de sa commune, l'utilisation de produits phytopharmaceutiques, en dépit de l'existence d'une police d'État.

Si le mémoire de l'État ne présente que peu d'intérêt car il se résume à rappeler la répartition des compétences entre police générale et polices spéciales, celui de la commune de GENNEVILLIERS est tout particulièrement bien charpenté :

- Le Conseil d'État (CE, 26 juin 2019 n° 415426, 415431), statuant sur une requête en annulation du décret du 4 mai 2017 relatif à la mise sur le marché et l'utilisation des produits pharmaceutiques et de leurs adjuvants a estimé que devaient être prises des mesures nécessaires à la protection de la santé publique s'agissant des riverains, en leur qualité de populations fortement exposées aux pesticides sur le long terme ; cette juridiction a estimé que les produits concernés étaient dangereux. Il en avait été de même avec le tribunal administratif de LYON dans un jugement n° 1704067 du 15 janvier 2019.

- Dans un arrêt du 1<sup>er</sup> octobre 2019 (affaire n° C616-17), la Cour de Justice de l'Union Européenne a rappelé l'importance et la portée du principe de précaution qui justifie l'adoption de mesures restrictives lorsque la probabilité d'un dommage réel pour la santé publique persiste dans l'hypothèse où le risque se réaliserait. Le point 75 est très explicite : « *les procédures conduisant à l'autorisation d'un produit phytopharmaceutique doivent impérativement comprendre une appréciation non seulement des effets propres des substances actives contenues dans ce produit, mais aussi des effets cumulés de ces substances et de leurs effets cumulés avec d'autres composants dudit produit.* »

- Le maire, qui dispose lui-même d'un pouvoir de police sanitaire, est fondé à l'exercer, dans le but de protéger les riverains des zones traitées avec des produits phytopharmaceutiques, en l'absence de l'exercice par l'État ou ses représentants de leur pouvoir de police spéciale, qui constitue une carence ; la clause générale de compétence des communes autorise le maire à intervenir ; le maire pouvait également intervenir, en vertu des articles L.2212-1 et L.2212-2 du CGCT.

Le juge des référés a d'abord relevé que la légalité des arrêtés municipaux devaient être appréciée à la date de leur édicition et que jusqu'à l'intervention d'un décret et d'un arrêté du 27 décembre 2019, qui fixe notamment des distances de sécurité minimales, aucune disposition générale n'avait été adoptée pour protéger les riverains des zones traitées par ces produits phytopharmaceutiques, malgré leur dangerosité.

Il en déduit que les maires pouvaient adopter des mesures si les circonstances justifiaient de protéger leurs habitants du danger résultant de cette pollution.

La jurisprudence « CERGY PONTOISE » portait en elle les germes de la porte qui allait se refermer avec la jurisprudence « ARCUEIL » qui allait clore un débat de près de deux années.

### II. LA PORTE SE REFERME

L'espoir d'une implication plus active des maires au-delà de la dualité police générale / police spéciale s'est très vite refermé avec la jurisprudence « ARCUEIL » (CE 31 décembre 2020 n° 439253) tout particulièrement ferme.

Le CE a balayé le débat sur une éventuelle « *carence de l'État* » et le rôle de protection de la santé des populations que pourrait jouer le maire. En fait, le juge administratif est revenu aux fondamentaux :

- « *Le législateur a organisé une police spéciale de la mise sur le marché, de la détention et de l'utilisation des produits phytopharmaceutiques... confiée à l'État* »,

- Les maires sont consacrés dans leur compétence résiduelle évoquée plus haut.

En 2021, le préfet des Hauts-de-Seine a déferé cinq arrêtés de 2021 des maires des Communes de MALAKOFF, SCEAUX, GENNEVILLIERS, NANTERRE et BAGNEUX rendant obligatoire l'élimination des déchets provenant de l'utilisation des produits phytosanitaires.

Le juge s'est appuyé sur la jurisprudence « ARCUEIL » d'une part et s'est appuyé, d'autre part, que ce pouvoir de police spéciale des déchets phytopharmaceutiques de l'État s'étendait aux dérivés de ces produits ainsi qu'aux déchets résultant de leur usage pour annuler, purement et simplement, ses arrêtés.

Sauf à voir naître une jurisprudence, fort peu probable, reconnaissant la légalité de l'action des maires et d'une évolution de la législation existante - loi n° 2014-110 du 6 février 2014 -, la froideur du corpus législatif et la frilosité des juridictions administratives resteront l'alpha et l'oméga de cette problématique et les maires novateurs devront se contenter de demeurer des lanceurs d'alerte quant à la protection de la santé de leurs administrés alors même que les taux de cancer sont très élevés chez les exploitants agricoles et riverains des terrains « *pollués* ».

**Jean-Marie DOL**

# Peut-on encore se passer d'un juriste de l'environnement dans une entreprise ? Réponses avec Mireille Klein

Les juristes en droit de l'environnement pourraient dire que ce domaine du Droit a toujours été incontournable et ce dès les années 1970... Mais depuis quelques années voire quelques mois, face aux crises climatique et énergétique, il semble que tout s'accélère. Le Droit de l'environnement, et donc la fonction du juriste expert de la matière, prennent réellement de l'ampleur et sont (enfin) mis en avant.

Qu'est-ce qu'être juriste d'entreprise en droit de l'environnement en 2023 ? La fonction a-t-elle changé ? Concrètement, comment est-elle perçue au sein d'une entreprise ?

Pour répondre à ces questions, la Rédaction du Village de la Justice s'est entretenue avec Mireille Klein, responsable juridique, référente environnement pour sa direction juridique et dont l'engagement pour le droit de l'environnement s'inscrit depuis le début dans sa formation et son parcours professionnel.

### Village de la Justice : Que signifie être juriste de l'environnement en 2023 ?

**Mireille Klein :** C'est un aboutissement et une nécessité. Ce droit transverse est éminemment technique et émerge de toutes parts actuellement dans des textes, dédiés ou non, ainsi qu'au travers de la jurisprudence. Il est aujourd'hui mis en avant, 40 ans après l'émergence des principaux textes (loi de 1976 sur la protection de la nature, loi de 1975 sur les déchets, loi de 1979 sur les installations classées...).

Les questions liées à l'environnement sont, au surplus, actuellement fortement médiatisées.

Il est donc essentiel de disposer d'informations et d'analyses à ce sujet et de bien anticiper les effets des réglementations en la matière pour prévenir toute défaillance et d'éventuelles poursuites en justice.

Un juriste de l'environnement intégré à une entreprise pourra impulser – en interne – les bons réflexes et saura se rendre pédagogique pour sécuriser l'activité à ce titre.

### Selon vous, qu'apporte cette fonction à une entreprise ? Que cela signifie-t-il pour elle ?

L'activité de toute entreprise est susceptible d'être concernée fortement par la réglementation liée à la préservation de l'environnement ou à la santé humaine.

Il s'agit donc - *via* cette fonction - de permettre une veille spécifique (et les textes sont nombreux et très diffus) ainsi qu'une prise en compte optimale des obligations légales environnementales, dans un contexte où l'écoresponsabilité est devenue un enjeu sociétal, une nécessité juridique et un instrument de valorisation d'image et d'attractivité commerciale.

Que ce soit pour la prise en compte des obligations en la matière dans les processus opérationnels ou au travers de la gestion de contentieux de plus en plus nombreux en lien avec les responsabilités fortes induites, je suis convaincue que le métier de juriste de l'environnement fait partie des nouveaux métiers émergents au même titre que l'écologie et qu'il est appelé à prendre... sa vraie place.

### En plus d'être responsable juridique, vous êtes également référente environnement pour votre DJ ? En quoi cela consiste-t-il (missions, objectifs...)?

En qualité de juriste d'entreprise, je suis appelée à conforter sur le plan juridique l'ensemble des actions de l'entreprise sur mon ressort – tout le Nord-Est et au-delà (en immobilier neuf, cela revient à accompagner les opérationnels depuis la prospection et l'achat du foncier jusqu'au contentieux pré ou post livraisons, en passant par la sécurisation du montage, les négociations, le contrôle des actes d'acquisition et de vente, les questions fiscales...).

La dimension environnementale fait aujourd'hui partie intégrante des éléments de process des entreprises. Si tant est qu'on est en connaissance des textes, encore faut-il en comprendre leurs logiques et objectifs et surtout savoir les appliquer et en anticiper les impératifs.

Dans le domaine de l'immobilier, ne pas procéder à une étude d'impact alors qu'elle s'avère nécessaire peut coûter 4 à 12 mois de retard sur le processus d'une opération, ne pas anticiper une décision au titre de la loi sur l'eau peut nécessiter 9 mois supplémentaires, des amendes et/ou des poursuites judiciaires sont encourues en cas de mauvaise gestion des déchets ou terres polluées, la sous-estimation des besoins de financement nécessaires

à la mise en compatibilité d'un terrain pollué peut induire la non rentabilité d'une opération...

Ces exemples illustrent bien l'utilité d'un juriste au fait des questions environnementales et en capacité de conseil et d'accompagnement opérationnels sur ces questions.

### Comment selon vous, les fonctions de responsable juridique et référente environnement s'articulent-elles avec la RSE ?

La RSE est obligatoire dans toutes les entreprises depuis 2019 et est devenue une dimension incontournable en termes de séduction des actionnaires, des partenaires et de la clientèle. Les banques, la Poste, l'alimentaire, l'immobilier... tous les secteurs sont concernés.



La prise en compte optimisée des obligations réglementaires en la matière permet donc à l'entreprise :

- de démontrer sa bonne attitude/ses bonnes pratiques en ce qui concerne les préoccupations d'ordre environnemental ;
- de conforter financièrement sa position ;
- de soigner son image et de séduire la clientèle ou les partenaires soucieux d'affichage d'actions éco-responsables.

### Pour occuper un tel poste faut-il être militant voire activiste ?

Je dirais qu'il faut avoir de la technique, de la conviction et de la passion.

En effet, cette matière est très complexe et à ce jour, la prise en compte de l'environnement apparaît encore comme un frein ou une obligation relative.

Tous les opérateurs n'ont pas encore pleine conscience et mesure du fait que l'oubli de cette dimension peut avoir des répercussions d'envergure sur le déroulement d'une opération ou sur l'image de la société.

Il est vrai qu'on a fait « sans » pendant presque 40 ans, depuis les années 1970 jusqu'à 2020, année où -outre les épisodes Covid- les exigences réglementaires se sont développées et année charnière à partir de laquelle beaucoup d'opérations ont été freinées et/ou attaquées sous ce prisme et souvent sévèrement sanctionnées, faute de réflexions suffisantes sur le sujet.

Il s'agit donc d'inverser des tendances et de créer de nouveaux réflexes et on connaît la résistance moyenne au changement...

Faire comprendre avec le sourire est donc vital et suppose de la persévérance et de la persuasion.

### La formation en ce domaine est-elle suffisamment connue des étudiants en Droit ?

Je suis titulaire d'une Maîtrise en droit général et d'un DESS (on dirait aujourd'hui M2 !) en Droit de l'environnement obtenus à la Faculté de Droit de Strasbourg en 1989. On

m'a souvent trouvée précurseur ces derniers temps, mais cette formation existe à Strasbourg depuis 1976...

Rares et méconnues sont toujours encore les formations juridiques dédiées à l'environnement aujourd'hui (alors que les formations d'ingénieur ont, par exemple, très vite évolué en ce sens). Elles balayent les différents champs du droit (droit civil, droit européen, droit comparé, droit pénal de l'environnement...) cette matière étant éminemment et nécessairement transverse.

Aucune formation de droit ne peut plus aujourd'hui se dispenser de prendre en compte le champ réglementaire de l'environnement.

À Strasbourg, l'obtention du diplôme juridique nécessite -en complément- la validation d'un diplôme scientifique éclairant sur les logiques écosystémiques ou les phénomènes naturels et/ou de pollution.

Beaucoup de personnes formées dans ce droit -certes récent à l'échelle des autres droits- n'ont pas exercé dans leur champ de prédilection, faute d'importance suffisante donnée à cette dimension jusqu'à il y a peu.

J'ai pourtant eu -pour ma part- la chance de décrocher mon premier poste sur la base même de cette formation en 1990, chargée alors de rédiger un nouveau rapport de présentation du Plan d'Occupation des Sols de Strasbourg, ce dernier venant d'être annulé sur la base de son insuffisance en matière de prise en compte de l'environnement.

À mon sens, aucune formation de droit ne peut plus aujourd'hui se dispenser de prendre en compte le champ réglementaire de l'environnement.

En tant qu'enseignante, j'ai bien entendu d'ores et déjà introduit ces éléments dans mes interventions.

La prise en compte de l'environnement est devenue incontournable dans toutes les entreprises et au travers de toutes les activités économiques et ne peut, en particulier, plus être ignorée dans les formations liées à l'urbanisme, l'aménagement ou la construction.

**Propos recueillis par Marie Depay  
Rédaction du Village de la Justice**

#TRANSFODROIT



les rendez-vous  
**TRANSFORMATIONS**  
du **DROIT**  
5/6 oct 2023 | PARIS

PALAIS DES CONGRÈS

**2 JOURS POUR RENCONTRER, ÉCHANGER,  
SE FORMER ET TROUVER DES SOLUTIONS  
AVEC LES ACTEURS INNOVANTS DU DROIT**

[www.transformations-droit.com](http://www.transformations-droit.com)

UN ÉVÉNEMENT CO-ORGANISÉ PAR



**VILLAGE DE  
LA JUSTICE**  
La communauté  
des métiers du droit

BY LEGI TEAM

# La médiation au service des projets de R&D à cofinancement public

## Cas d'étude : les partenariats R&D cofinancés par les régions

Impulsée par les juges fin des années 1960 pour solutionner les conflits sociaux que connaissait notamment, à l'époque, le secteur automobile, la médiation entre dans la sphère légale par une première<sup>1</sup> loi du 8 février 1995 en matière judiciaire. Depuis lors, ce processus de règlement amiable des différends a fait l'objet d'adaptations législatives successives, s'étendant également aux contentieux portés devant<sup>2</sup> la justice administrative. En outre<sup>3</sup>, l'ordonnance du 16 novembre 2011 consacre un troisième axe d'application, la médiation conventionnelle, c'est-à-dire celle initiée par les parties, sur décision conjointe ou à l'appui d'une clause de médiation.

La médiation rayonne donc dans bien des domaines tant de la vie privée que de la vie économique, concourant à recréer du lien, au sein d'un écosystème, entre des parties confrontées à une situation de blocage, comme, pour la matière qui nous intéresse dans cet article, les litiges issus de partenariats collaboratifs R&D à co-financement public notamment régional, en particulier en matière de transfert de technologies et de propriété intellectuelle.

**(i) Quels sont donc les atouts singuliers de ce processus de résolution à l'amiable des différends ? (ii) En quoi la médiation est-elle un « bien commun partenarial » à inclure dès l'émergence d'une collaboration de recherche pluri partenariale ? (iii) Pourquoi ce processus est-il, aussi, une garantie, pour un financeur public telle une Région, d'une utilisation des deniers publics, efficiente et conforme au cahier des charges d'un appel à projet R&D ?**

### **(I) LA MÉDIATION, UN OUTIL EFFICACE ET EN TEMPS RÉEL POUR DÉSENNER LA MACHINE PARTENARIALE R&D**

Boîte à outils de résolution d'une situation conflictuelle transversale à tous statuts, formes juridiques, secteurs économiques des parties qui la subissent, la médiation repose sur :

- un cadre consensuel d'échanges propre aux parties (dites « médiés »), mis en œuvre par un tiers accompagnateur, le médiateur ;
- à partir de techniques de communication, médiation venant de « médium », le lien, savoir donc rétablir un lien entre des rives opposées, pour leur bien commun : sortir d'une situation au mieux inconfortable, au pire abrasive et douloureuse, supportée par l'ensemble des médiés ;
- grâce à la pensée collective et collaborative ;
- favorisée par des principes déontologiques (tels

que l'impartialité, la neutralité et l'indépendance du médiateur), et par des règles d'ordre légal, telle la confidentialité des échanges et des pièces transmises entre les parties pour la bonne exécution de la médiation ;

- fonctionnant par jalons-clefs d'avancée,
- sur une durée déterminée par les parties et le médiateur, en moyenne 3 mois renouvelables une fois ;
- en vue d'établir un accord entre les médiés, qui pourra prendre la forme d'un contrat, être homologué par le juge sur décision conjointe des médiés, voire constituer une transaction.

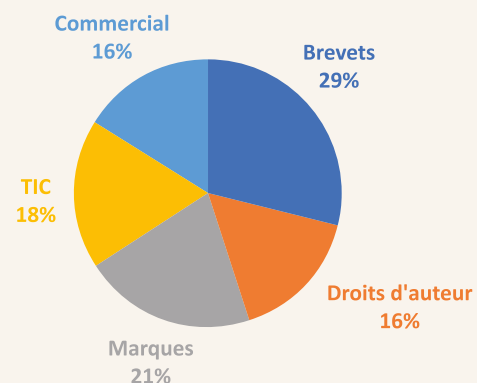
L'un des atouts premiers de la médiation, nourrissant la volonté conjointe des médiés à y recourir, car d'intérêt mutuel, c'est donc le fait même de sauvegarder confidentielle l'existence d'un différend.

### **(ii) LA MÉDIATION, UN « BIEN COMMUN PARTENARIAL »**

Recourir à cet espace confidentiel de règlement d'un différend, uniquement partagé par les médiés, leurs conseils et le médiateur, évite, donc, que le nom commercial de son entreprise ou la dénomination sociale de son administration de rattachement, se retrouve sur une base de données de décisions juridictionnelles, classées implacablement par des algorithmes d'intelligence artificielle, par typologie de différends, montants de condamnation, probabilités d'entrée en voie de condamnation, aléas judiciaires... Bref autant d'indicateurs qui rendraient fébrile tout partenaire d'affaires potentiel œuvrant dans un même écosystème !



Pour exemple, selon les données publiées par l'OMPI en 2020, 70 % des différends soumis au centre de médiation de l'OMPI ont été résolus grâce à ce processus, adressant<sup>4</sup> un panel très large de thématiques conflictuelles.



1 - Loi n° 95-125 du 8 février 1995 et son décret d'application n° 96-652 du 22 juillet 1996 ont introduit la médiation judiciaire dans le Code de Procédure Civile (art. 131-1 et suivants)

2 - Loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXIème siècle a introduit le processus de médiation dans le code de justice administrative

3 - Ordonnance n° 2011-1540 du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale

4 - Données présentées lors du WEBINAR de l'OMPI en date du 29.04.21, intitulé « How SME's can use WIPO Mediation and Arbitration to resolve IP and innovation disputes efficiently »





BESOINS	RESPONSES MEDIATION
Préserver la poursuite du projet et le versement du financement public	Processus souple Intégré dans l'appareil juridique R&D Gain de temps
Secret des affaires/Secret technique	Confidentialité du processus
Retour sur investissement et exploitation à court-terme des résultats R&D	Sur résolution de différends : durée courte (moyenne 3 mois, renouvelable 1 fois) <b>Taux moyen de 75 % de réussite</b>
Préserver ses relations d'affaire/R&D futures	Solution gagnant-gagnant D'un commun accord
Technicité du litige	Médiateur formé et expérimenté au domaine R&D
Pluralité des statuts des partenaires (public, privé, OSBL, sociétés commerciales...)	Transversalité du processus Pas de conflit de compétence juridictionnelle
Partenaires de nationalité différente	Pas de conflit de compétence étatique Un même espace de règlement du différend pour tous
Un règlement définitif	Accord issu de la médiation = force d'un contrat Homologation possible par le juge = titre exécutoire

VOIR LE REPLAY DE L'ATELIER

### LES FRICHES : NOUVEAU LEVIER POUR FAIRE FACE À LA CRISE FONCIÈRE

Lors de la **Journée du Management Juridique** qui s'est tenue le 22 juin 2023, Maître Boivin, Avocat au Barreau de Paris, Associé Fondateur du Cabinet Boivin et Associés et Directeur scientifique du Bulletin du droit de l'environnement industriel, a abordé plusieurs thèmes clés lors de l'atelier sur les friches tels que :

- Les enjeux de la libération du foncier ;
- La nécessaire transformation des friches en actifs mobilisables ;
- La responsabilité et les différents niveaux de remise en état des friches ;
- La montée en puissance des bureaux d'études certifiés ;
- La compensation écologique, enjeu majeur pour les sites « clés en main » ;
- L'élargissement du mécanisme du tiers demandeur.



**Vous avez manqué cet atelier ?**

**Bonne nouvelle, Lamy Liaisons le met gratuitement à votre disposition !**

# L'avènement de la planification territoriale des énergies renouvelables

La transition énergétique a cristallisé les différents obstacles juridiques relatifs à l'installation d'énergies renouvelables (ci-après « ENR »). La multiplicité des acteurs, des autorisations administratives et des procédures contentieuses infèrent une méthodologie nouvelle pour atteindre l'objectif de 40 % d'ici 2030 d'ENR dans le mix énergétique français. C'est la finalité affichée de la loi n°2023-175 du 10 mars 2023<sup>1</sup>, qui mobilise des paradigmes connus en droit de l'environnement : simplification et accélération des procédures. Mais un déploiement des ENR implique inexorablement de décentraliser la production d'énergie. Cet effet quasi axiomatique révèle le rôle essentiel des collectivités territoriales, notamment des communes. Ces dernières ont une parfaite connaissance des territoires, leurs caractéristiques et leurs enjeux, ce qui constitue un rempart aux différentes dissensions liées au choix d'implantation des unités de production. Les communes apparaissent donc comme des acteurs incontournables de l'adhésion locale des projets. Une mesure emblématique de la loi du 10 mars 2023 entérine la contribution des collectivités territoriales à la transition énergétique : les zones d'accélération pour l'implantation d'installations terrestres de production d'énergies renouvelables<sup>2</sup>.

Véritable instrument de planification territoriale, la nouvelle disposition vise à identifier des zones prioritaires pour l'implantation de différentes catégories et types d'installation d'ENR. Une diversification des sources d'énergie (photovoltaïque, solaire thermique, éolien, biogaz, géothermie) en fonction du territoire devra être garantie à l'intérieur de ces zones.

À l'exception des procédures de production en toiture, elles ne peuvent toutefois concerner les parcs nationaux, les réserves naturelles et, lorsqu'il s'agit d'installations éoliennes, les sites classés dans la catégorie de zone de protection spéciale ou de zone spéciale de conservation des chiroptères au sein du réseau *Natura 2000*.

Pour parvenir à l'identification des zones, l'État et les gestionnaires des réseaux publics d'électricité et de gaz mettent à disposition des communes, des établissements publics de coopération intercommunale, des départements et des régions les informations relatives au potentiel énergétique du territoire et des capacités des réseaux publics d'électricité et de gaz. À ce titre, le ministère de la transition énergétique a publié, le 1<sup>er</sup> juillet, ces données au moyen d'un guide, de fiches thématiques et d'un portail cartographique<sup>3</sup>. Ce portail propose, en fonction des périmètres de protection environnementale, des zones favorables au

développement de projets solaires, qu'ils soient au sol, sur ombrières ou sur bâtiment, des projets de réseau de chaleur, des zones relatives à l'éolien, à la géothermie et au biogaz. Cette publication marque également le début du calendrier prévisionnel pour définir les zones d'accélération.

Il incombe aux communes, jusqu'au 31 décembre 2023, de proposer au sein de leur territoire, par délibération du conseil municipal, les zones d'accélération après une concertation du public et du syndicat mixte gestionnaire du parc naturel régional lorsque son territoire est intégré au sein d'un tel périmètre. En parallèle, un débat intervient au sein de l'organe délibérant de l'établissement public de coopération intercommunale sur la cohérence des zones d'accélération identifiées avec le territoire. Dès le premier semestre 2024, la cartographie devra être arrêtée par le référent préfectoral qui la transmettra pour avis au comité régional de l'énergie, composé d'élus locaux, afin de vérifier que ces zones contribuent pleinement aux objectifs régionaux de développement des ENR. En situation positive, chaque commune des départements concernées se prononce par un avis conforme sur la définition de ces zones. En situation d'insuffisance des objectifs, les communes sont invitées à identifier des zones d'accélération complémentaires.



Cette planification territoriale s'articule avec les documents locaux d'urbanisme. À cette fin, le règlement du PLU ou une carte communale peut délimiter des secteurs d'exclusion des ENR, dès lors qu'elles sont incompatibles avec le voisinage habité ou avec l'usage des terrains situés à proximité ou

qu'elles portent atteinte à la sauvegarde des espaces naturels et des paysages, à la qualité architecturale, urbaine et paysagère, à la mise en valeur du patrimoine et à l'insertion des installations dans le milieu environnant.

Il demeure toutefois possible, pour les porteurs de projet, d'implanter des installations d'ENR en dehors de ces zones, à charge pour ces derniers d'organiser un comité de projet, qui réunit les communes et les EPCI concernées, aux fins de poursuivre l'objectif d'acceptabilité sociale. Pour autant, tout l'intérêt de ces zones réside dans l'application de procédures accélérées d'autorisation des installations d'énergies renouvelables.

**Claire Dagot**  
**Avocat au barreau de Marseille**  
**Membre de l'ANADP**  
**Docteur en droit public**

1 - JORF n°60 du 11 mars 2023

2 - Article L.141-5-3 du code de l'énergie

3 - [www.ecologie.gouv.fr/lancement-du-portailcartographique-des-energies-renouvelables](http://www.ecologie.gouv.fr/lancement-du-portailcartographique-des-energies-renouvelables)

# La nécessité de mieux protéger les petits professionnels concernant leurs contrats d'énergie

L'augmentation exceptionnelle des prix de l'énergie depuis fin 2021 a particulièrement affecté les petits professionnels, au point de devenir l'un de leurs principaux sujets de préoccupation.

Fin 2022, les professionnels ont ainsi payé l'électricité 22% plus cher qu'un an plus tôt<sup>1</sup>.

Face à cette hausse exceptionnelle, le gouvernement a mis en œuvre des mesures de protection pour les professionnels et en particulier pour les plus petits d'entre eux qui emploient moins de 10 salariés, réalisent moins de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires et pour lesquels le médiateur national de l'énergie est compétent. Sans elles, la hausse moyenne des prix de vente aurait pu être de 84 % en 2023<sup>1</sup>.

Malgré tout, les professionnels ont davantage sollicité le médiateur national de l'énergie, qui a recensé une augmentation de 27 % des questions et de 54 % des litiges qu'ils lui ont adressés entre les premiers semestres 2021 et 2023.

**Ces sollicitations ont permis de mettre en lumière la nécessité de mieux les protéger.**

**Première observation : certaines petites entreprises, qui ont vu le prix de leur énergie augmenter très fortement et qui ont souhaité changer de fournisseur, ont découvert devoir payer des « frais de résiliation anticipée »** dont le montant pouvait être très élevé. Elles se sont alors retrouvées dans l'impossibilité de résilier un contrat particulièrement désavantageux.

Cette situation est choquante, alors que le droit de l'Union européenne prévoit qu'en principe le changement de fournisseur doit être gratuit. Si des dérogations à ce principe sont prévues, c'est seulement dans les cas où une entreprise réalisant moins de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires et employant moins de 50 salariés<sup>2</sup> a conclu un contrat de fourniture d'énergie à un prix fixe sur une période déterminée.

1) J'ai constaté que la notion de « prix fixe » a souvent été appliquée de manière très extensive. Le décret n°2022-788 du 6 mai 2022, venant légitimer la pratique de certains fournisseurs, a notamment prévu qu'un « prix fixe avec écrêtement ARENH » était bien un prix fixe ! Cette définition est trompeuse

pour bien des professionnels, qui vont croire acheter de l'énergie à 0,055 euro le kWh et finalement le payer 0,142 (soit 2,6 fois plus)<sup>3</sup>, au prétexte que son fournisseur n'a pas obtenu toute la quantité d'ARENH qu'il avait demandée !

Je propose donc l'abrogation de cette disposition réglementaire, qui me semble au demeurant aller au-delà du champ de la dérogation permise au principe posé par le droit de l'Union.

2) L'article L. 332-2 du Code de l'énergie prévoit que les frais de résiliation anticipée ne doivent pas excéder « la perte économique » subie par le fournisseur ; dans tous les dossiers que j'ai eu à traiter, le respect de cette règle s'est avéré impossible à vérifier. Je propose qu'une réflexion soit conduite pour en préciser les modalités d'application.

3) Je recommande également que les frais de résiliation anticipée ne s'appliquent pas en cas de cessation d'activité ou de liquidation de l'entreprise.

4) Je suggère enfin que les fournisseurs d'énergie soient obligés de proposer au moins une offre de fourniture sur une durée d'un an au plus, afin de permettre à des petites entreprises d'adapter leurs contrats de fourniture en fonction des évolutions du marché, sans être enfermées dans des offres qui les engagent trop longtemps avec le risque de se voir facturer des frais de résiliation anticipée.



© KIM REDLER

**Deuxième observation : l'utilisation détournée de l'article L. 224-10 du Code de la consommation**

Cet article permet aux fournisseurs de modifier les conditions contractuelles sous réserve de prévenir leurs clients au moins un mois avant et que l'information soit « claire et compréhensible ». Dans le contexte de forte hausse des prix de l'énergie, cette information n'a d'abord pas été aussi loyale et transparente que nécessaire ; ensuite, cet article a été utilisé pour modifier en cours de contrat le mode d'indexation des prix ; en clair, pour passer d'une indexation sur les tarifs réglementés de vente à une indexation sur les prix des marchés de gros, ce qui a pu aboutir à une multiplication des prix par 10 !

Je propose donc qu'une telle pratique, qui transfère le risque des coûts d'approvisionnement sur le consommateur, ne soit plus possible, au moins en cours de contrat.

1 - INSEE - Des prix de vente de l'électricité aux clients professionnels attendus en forte hausse en 2023 - février 2023

2 - Seuils prévus par le code de l'énergie, qui englobent les TPE et une partie des PME.

3 - Cas réel traité par le médiateur national de l'énergie, prix HT : recommandation D2023-01615

**Troisième observation : les protections du code de la consommation ne s'appliquent qu'aux consommateurs particuliers et par exceptions à certains petits professionnels<sup>4</sup>, alors même qu'ils consomment et se comportent à bien des égards comme eux et qu'ils ont droit, dans certains cas, aux tarifs réglementés de vente d'électricité (mais l'ignorent souvent).**

Je propose, de manière plus générale, que les très petites entreprises (TPE) se voient appliquer les règles protectrices du code de la consommation.

4 - Souscrivant une puissance égale ou inférieure à 36 kVA pour l'électricité et/ou consommant moins de 30 000 kilowattheures par an de gaz naturel.  
5 - Bpifrance - 76<sup>ème</sup> enquête de conjoncture auprès des PME - janvier 2023

Alors que, début 2023, 46 %<sup>5</sup> des TPE-PME consommatrices d'électricité n'étaient pas protégées des fluctuations des prix de marché (sans contrats indexés ou à prix fixe avec renouvellement après 2023), la nécessité de mieux protéger les plus petites d'entre elles n'a jamais été plus pressante. Les pistes proposées ici permettraient non seulement de soutenir nos entreprises de proximité, mais aussi de renforcer leur confiance dans l'ouverture des marchés de l'énergie.

**Olivier Challan Belval,  
Médiateur national de l'énergie.**

## Les critères environnementaux, frein à l'accès des TPE/PME à la commande publique ?

L'impact économique de la commande publique n'est plus aujourd'hui à démontrer. Selon l'Observatoire économique de la commande publique, le poids de la commande publique représentait près de 102 milliards d'euros en 2018 pour 153 324 contrats recensés la même année.

Mis en perspective avec le poids des TPE/PME dans le tissu économique français et la part qu'elles représentent dans le volume des contrats publics, ces chiffres traduisent en même temps un paradoxe. En effet, si selon diverses estimations, la France compterait 3,1 millions de TPE et PME, soit 99,8 % du nombre total d'entreprises, elles ne comptent que pour 30 % du montant total des marchés et ne représentent que 60 % du nombre total des marchés passés.

Dans ce contexte, la question faisant office de titre à ce billet appellerait, à première vue, une réponse forcément positive. Le « verdissement » de la commande publique pourrait ne pas être de nature à accroître l'attractivité du secteur public au mois pour deux principales raisons.

D'abord, l'intégration de considérations environnementales dans la commande publique pourrait contribuer à entretenir l'idée d'une complexité administrative qui va souvent de pair avec les relations notamment d'affaires avec les entités publiques. En effet, ambitionnant de faire de la commande publique un levier d'action pour la protection de l'environnement, les évolutions législatives et réglementaires, tant au niveau national qu'europpéen, ont de plus en plus obligé les acheteurs publics à intégrer une dimension environnementale à chaque étape du cycle de vie des marchés publics. Il va sans dire que la traduction opérationnelle de cette commande publique responsable peut être perçue comme source de complexité pour les plus petits opérateurs économiques que sont les TPE/PME.

Ensuite, de manière plus structurante, il subsiste encore dans l'inconscient collectif de certains opérateurs économiques, l'idée que les acheteurs publics auraient une préférence naturelle pour les grands groupes perçus, à tort ou à raison, comme plus à même d'aider les acheteurs publics à relever les enjeux environnementaux dans la commande publique.

À rebours de ces idées reçues, il nous apparaît bien au contraire que l'intégration d'une dimension environnementale dans la commande publique est plutôt de nature à rendre plus accessible le marché de la commande publique aux TPE/PME.



Cette conviction repose, en premier lieu, sur le fait que pour bon nombre de TPE/PME (76 % selon une étude de *Capterra*), les considérations environnementales sont déjà intégrées à leur stratégie d'entreprise. Elles en ont même fait un élément clé de leur compétitivité. Sous ce rapport, les TPE/PME françaises arrivent en tête du classement des entreprises européennes interrogées sur leurs initiatives environnementales selon la même étude. Ces données témoignent de la capacité des TPE/PME à répondre aux enjeux environnementaux de la commande publique.

Cette conviction repose surtout, en second lieu, sur l'état du droit positif qui offre aux tant aux acheteurs publics qu'aux TPE/PME une large palette d'outils leur permettant de répondre de manière conjuguée aux défis de la protection de l'environnement à travers la commande publique. Un focus sur deux principaux outils issus des évolutions législatives récentes permet de s'en convaincre.

En premier lieu, l'intégration des considérations environnementales dans la définition des besoins des acheteurs publics peut contribuer à faciliter l'accès des

TPE/PME à certains types de marchés qui concourent à la réalisation de certains objectifs de développement durable. Il en va notamment ainsi des TPE/PME évoluant dans l'économie circulaire dont l'accès aux marchés publics peut être facilité par l'intégration de la notion de cycle de vie complet dans la commande publique.

Tel a été l'objectif de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire ou encore la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte qui permettent aux acheteurs publics de prendre en compte, dans les spécifications techniques, les critères de choix ou encore les conditions d'exécution des marchés publics, des caractéristiques environnementales liées à des étapes du cycle de vie en amont ou en aval du produit (bien ou service) acheté. On retrouve également cet objectif dans la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire qui oblige les services de l'État et ceux des collectivités territoriales ainsi que leurs groupements à acquérir des biens issus du réemploi ou de la réutilisation ou qui intègrent des matières recyclées dans des proportions de 20 % à 100 % selon le type de produit sauf en cas de contrainte opérationnelle liée à la défense nationale ou en cas de contrainte technique significative liée à la nature de la commande publique. Il est toutefois à noter que ces caractéristiques ne doivent concourir qu'à l'évaluation du produit, service ou des travaux achetés mais en aucun cas ne doivent porter sur l'évaluation de l'entreprise soumissionnaire en tant que telle.

En second lieu, le recours aux marchés globaux de performance autrement appelés marchés publics « verts » pourrait également rendre accessible la « commande publique responsable » aux TPE/PME. Ces marchés sont prévus et définis par l'article L. 2171-3 du

Code de la commande publique comme ceux associant « (...) l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance. Ces objectifs sont définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence économique. (...) ». Ces marchés de dimension incontestablement environnementale sont facilement accessibles aux TPE/PME répondant individuellement à certains objectifs poursuivis par le marché qui peuvent candidater en constituant des groupements momentanés d'entreprises (GME). Cette forme de candidature prévue l'article R. 2142-19 du Code de la commande publique permet aux opérateurs économiques d'unir leurs compétences et leurs moyens dans l'élaboration d'une réponse commune pour une procédure de marché à laquelle ils n'auraient pas nécessairement pu participer seuls.

En somme, ce bref panorama de quelques outils de la « commande publique responsable » démontre que, loin de constituer un frein, l'environnementalisation de la commande publique est plutôt de nature à faciliter l'accès des TPE/PME aux marchés publics. Sous ce rapport, l'intégration des considérations environnementales dans la conception, le processus de passation et l'exécution des marchés publics peut représenter une réelle opportunité tant pour les acheteurs publics que les opérateurs économiques de poursuivre l'objectif d'une croissance économique résolument verte à la condition pour les uns et les autres de s'approprier les outils mis à leur disposition pour ancrer définitivement la protection de l'environnement dans la pratique de la commande publique.

**Wenceslas Monzala, avocat en droit public  
TGS France**

### Votre magazine Art de Vie & Professions Libérales



# Liberalis



Pour recevoir le magazine papier, contactez-nous à [legiteam@legiteam.pro](mailto:legiteam@legiteam.pro)

LIBERALIS  
est édité par  
LEGI TEAM



# Permis d'innover, permis sans destination, la solution pour construire dense et réversible ?

En mai 2023, le premier permis d'innover « sans destination » a été obtenu par TEBiO dans le quartier de l'Ars à Bordeaux, dans le cadre de l'Opération d'intérêt national<sup>1</sup> Bordeaux Euratlantique. Ce programme, portant sur un bâtiment de 4 500 m<sup>2</sup>, est un des lauréats de l'appel à manifestation d'intérêt « permis d'innover » lancé en 2018 par les établissements publics Bordeaux Euratlantique, Euroméditerranéen et Grand Paris Aménagement.

Le permis d'innover est un dispositif dérogatoire mis en place par la loi du 7 juillet 2016 relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine (dite « loi LCAP »)<sup>2</sup> et étendu par la loi portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique (dite « loi ELAN »)<sup>3</sup>.

Ce dispositif donne à l'État et aux collectivités, jusqu'en 2025, la possibilité d'autoriser les maîtres d'ouvrage à proposer des solutions alternatives aux règles de construction susceptibles d'entraver la réalisation de leurs projets, « à condition de démontrer que sont atteints des résultats satisfaisants aux objectifs poursuivis par les règles auxquelles il est dérogé »<sup>4</sup>.

Le permis d'innover oblige ainsi le maître d'ouvrage à démontrer qu'il n'est pas porté atteinte aux objectifs de la réglementation à laquelle il souhaite déroger, et, surtout, qu'il parviendra à atteindre les résultats satisfaisants aux objectifs poursuivis par cette réglementation.

En l'espèce, ce dispositif a permis au groupement formé par Canal Architecture et Elithis de répondre à l'appel à projet, lancé en 2018, en proposant un projet de conception d'un bâtiment réversible en termes d'usages (bureaux/logements) dans le cadre d'un permis de construire évolutif.

La mise en œuvre de ce dispositif a ainsi permis de repenser l'idée de « destination juridique » des bâtiments à construire au moment du dépôt d'une demande d'urbanisme, en déposant un permis « sans destination ». Cette souplesse offerte aux constructeurs leur permet de s'inscrire dans une réflexion sur la densification et la réversibilité des constructions.

En effet, le principe de réversibilité des constructions se définit comme « l'aptitude d'un ouvrage, neuf ou existant, à changer facilement d'usage plusieurs fois dans le temps »<sup>5</sup>. Ce principe implique, dans le cadre de la programmation d'un ouvrage neuf, une anticipation de la conception, des usages et de la construction, afin que le bâtiment construit puisse indifféremment accueillir des logements ou des bureaux (qui sont les principales destinations visées par l'intérêt de la réversibilité), au moyen de modifications minimales dans le temps.

Tout indique que la réversibilité des bâtiments est un des moyens permettant d'atteindre plus facilement les objectifs du législateur en matière de développement durable et de protection de l'environnement, notamment l'objectif Zéro Artificialisation Nette (ZAN) pour 2050, qui

impose aux territoires, communes, départements, régions de réduire de 50 % le rythme d'artificialisation et de la consommation des espaces naturels, agricoles et forestiers d'ici 2030 par rapport à la consommation mesurée entre 2011 et 2020<sup>6</sup>. Il répond en particulier à la volonté de maîtriser la consommation d'espaces, en valorisant au mieux le foncier déjà urbanisé.

Toutefois, si le mécanisme spécifique de réversibilité ouvert par le permis d'innover se révèle être un outil de plus grande liberté des constructeurs et aménageurs, cette liberté s'exerce dans un cadre très limité.

D'abord, le permis d'innover est un dispositif expérimental institué pour une durée de sept ans à compter de la promulgation de la loi ELAN, le 23 novembre 2018, qui arrive donc très bientôt à échéance.

Ensuite, le permis d'innover ne peut être utilisé que dans le périmètre d'une opération d'intérêt national (OIN), d'une grande opération d'urbanisme (GOU)<sup>7</sup> ou d'une opération de revitalisation du territoire (ORT)<sup>8</sup>.

Enfin, un contrôle spécifique est mis en place en amont de la mise en œuvre du dispositif. L'article 88 de la loi du 7 juillet 2016 précise en effet que le maître d'ouvrage doit produire une demande de dérogation qui prend la forme d'une étude permettant de vérifier l'atteinte de ces résultats. Le maître d'ouvrage se doit alors de démontrer, pour chaque dérogation souhaitée, que sont atteints des



1 - Conformément à l'article L. 102-12 du code de l'urbanisme, l'OIN est « une opération d'aménagement qui répond à des enjeux d'une importance telle qu'elle nécessite une mobilisation de la collectivité nationale et l'engagement de l'État à y consacrer des moyens particuliers ».

2 - Loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP).

3 - Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique.

4 - Article 88, II de la loi LCAP.

5 - AQC, Rapport Réversibilité des bâtiments - Points de vigilance et recommandations : [<https://qualiteconstruction.com/publication/reversibilite-batiments-points-vigilance-recommandations/>].

6 - L'objectif ZAN a été consacré par la loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, dite loi « Climat et résilience ».

7 - Conformément à l'article L. 312-3 du code de l'urbanisme, les GOU est « une opération d'aménagement peut être qualifiée de grande opération d'urbanisme lorsqu'elle est prévue par un contrat de projet partenarial d'aménagement et que, en raison de ses dimensions ou de ses caractéristiques, sa réalisation requiert un engagement conjoint spécifique de l'État et d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public cocontractant mentionné aux 1° à 4° de l'article L. 312-1 ».

8 - Article L. 303-2 du code de la construction et de l'habitation « Les opérations de revitalisation du territoire ont pour objet la mise en œuvre d'un projet global de territoire destiné à adapter et moderniser le parc de logements et de locaux commerciaux et artisanaux ainsi que le tissu urbain de ce territoire pour améliorer son attractivité, lutter contre la vacance des logements et des locaux commerciaux et artisanaux ainsi que contre l'habitat indigne, réhabiliter l'immobilier de loisir, valoriser le patrimoine bâti et réhabiliter les friches urbaines, dans une perspective de mixité sociale, d'innovation et de développement durable ».

résultats satisfaisant aux objectifs poursuivis par les règles auxquelles il souhaite déroger.

Si le permis d'innover présente, à ce jour, des limites qui ne permettent pas de considérer cet outil comme la solution à la construction dense et réversible, force est de constater qu'il a permis d'initier une réflexion sur la manière dont doit être repensé le droit de l'urbanisme et sa conception de « destination » : le Congrès des notaires s'en est d'ailleurs saisi et réfléchi à la mise en place d'un permis « multi-destinations ».

Plus généralement, ce dispositif accompagne des réflexions sur la réversibilité des sols et plus seulement du bâti. Dans ce cadre, il pourrait être envisagé, par exemple,

que le PLU soit régi par un système de pondération qui imposerait uniquement qu'une proportion des sols soit affecté à chaque zone (d'habitat, urbaine, d'agriculture protégée, ...), ou encore qu'il prévoie des zones ouvertes à la « multi-destination ».

Si le permis d'innover n'est à l'évidence pas par lui-même l'outil miracle pour permettre la réversibilité, reconnaissons lui le grand mérite d'avoir pu initier de façon très concrète une réflexion sur les moyens et contraintes d'une politique d'urbanisme favorisant la réversibilité des constructions.

**Marion Delaigue,**  
**avocate associée - Latournerie Wolfrom Avocats**

ÉDITION 2023



**Demandez un exemplaire gratuit du  
Guide du Manager Juridique d'entreprise au**

**01 70 71 53 80**



## Vie des cabinets d'avocats

Paris : Sophie Dorin ouvre son cabinet en droit fiscal

Lexavoué devient LX Avocats

À Clermont Ferrand, Frédéric Franck annonce la création du cabinet Franck Avocats en Prévention des risques, Droit Pénal et Droit des affaires · Contentieux commercial · Droit pénal · Contentieux · Droit des contrats · Négociation

Paris et Maisons Alfort : Création du Cabinet Iode Avocats avec : Franck Pernot, Carine Bailly-Lacresse, Julie Gallais, Christine Gruber, Gwenael Santilan. Activités : tant en conseil qu'en contentieux : Droit des affaires, Droit commercial, Droit de l'immobilier, Droit fiscal, Droit des médias, Droit social, Droit de la protection sociale et du handicap

Lille : création du cabinet Antoniutti-Baur avec Aymeric Antoniutti (baux commerciaux) et Julie Baur (Droit immobilier et commercial)

Création de la Selarl Anasta, regroupant les talents de Vincent Gillibert (Marseille), Marc Chapon (Grenoble) et Vincent Rousseau (Annecy), tous trois administrateurs judiciaires

Nantes : Lamartine Conseil poursuit son développement avec l'arrivée dans ses rangs de Guillaume Morineaux et son équipe

Aix en Provence création du cabinet l'Art du Contrat par Anne-lise Samson, un cabinet 100 % dédié à la gestion des relations contractuelles des entreprises : formation - conseil et accompagnement - organisation stratégique. Une approche 100 % opérationnelle !

À Montpellier et Valence, Mathilde Foglia, Thomas Gaspar, Clara Zurbach, et Manon J. annoncent la création du cabinet Amplitude Avocat.e.s, et droit public, construction, assurances, urbanisme et fonction publique

À Montpellier : Laure Marchal et Mandine Cortey-Lotz annoncent la création d'un cabinet œuvrant exclusivement en droit de la famille, droit patrimonial de la famille et en procédure d'appel

La Roche sur Yon : Antoine Le Masson et Guillaume Duhail annoncent la création du cabinet inter barreaux Le Masson - Duhail en droit immobilier

À Paris : Zoé Pohin se lance et crée son cabinet en droit routier

À Paris : Haroon Malik crée le cabinet HMLaw en droit public en partenariat avec Hashtag Avocats (droit pivé)

À Paris : ouverture d'un cabinet en droit social par Ludovic Blanc et Mathilde Ordonnez, Obbo Avocats

Marcq en Baroeul : Marion Lemerle (ancienne associée de Duel) installe son cabinet en droit du travail, préjudice personnel, consommation et défense

À Lyon : Celine Delaporte lance Totum Avocat en Droit des sociétés · Fusions et acquisitions · Corporate Governance

Vous créez votre cabinet et souhaitez le présenter dans cette rubrique ?

Contactez  
Pierre Markhoff  
au 01 70 71 53 80  
ou par mail  
[pmarkhoff@legiteam.pro](mailto:pmarkhoff@legiteam.pro)

#TRANSFODROIT



les rendez-vous  
**TRANSFORMATIONS**  
du **DROIT**  
5/6 oct 2023 | PARIS

PALAIS DES CONGRÈS

2 JOURS POUR RENCONTRER, ÉCHANGER,  
SE FORMER ET TROUVER DES SOLUTIONS  
AVEC LES ACTEURS INNOVANTS DU DROIT

[www.transformations-droit.com](http://www.transformations-droit.com)

UN ÉVÉNEMENT CO-ORGANISÉ PAR



BY LEGI TEAM

Retrouvez chaque jour sur [www.village-justice.com](http://www.village-justice.com)  
des annonces dans toute la France pour les professions du droit

## Responsable juridique (H/F) – Montpellier – Elements

Nous recrutons un(e) Responsable Juridique France ayant une expérience dans le développement de projets d'énergies renouvelables en France. Rattaché(e) au Directeur Juridique, s'appuyant sur une équipe de deux juristes projets.

Merci de postuler par email  
à [florence.doumenc@elements.green](mailto:florence.doumenc@elements.green)

## Responsable Juridique / Head of Legal (H/F) – Neuilly-sur-Seine ou Aix-en-Provence – Assurant France

Le/La Responsable Juridique France a pour responsabilités de fournir des analyses et conseils juridiques auprès des différents services de l'entreprise. Il/elle a pour objectif de prévenir les risques, plus particulièrement dans la conception, la distribution et la gestion des produits d'assurance et de service commercialisés par Assurant France.

En tant que Responsable Juridique France vos principales missions sont les suivantes :

1. Rédaction et suivi des contrats
  2. Conseils
  3. Contentieux
- Rémunération : >70K€ + 15% de variable

### Quel est le profil idéal ?

Diplômé d'un Master en droit des assurances vous justifiez impérativement d'une expérience d'au moins 10 ans en tant que juriste dans le domaine du courtage, des assurances ou des services financiers.

Vous aimez rédiger des contrats complexes et avez acquis une véritable expertise dans la distribution de produits d'assurance.

Au cours de votre parcours, vous avez eu l'opportunité de négocier des contrats et avez démontré votre capacité à résoudre des problèmes complexes.

Votre leadership, votre autonomie, votre pragmatisme et votre capacité à délivrer des analyses synthétiques et accessibles à l'ensemble de vos interlocuteurs sont vos atouts pour mener à bien vos missions.

Vous vous distinguez par la qualité de votre expression écrite et orale, votre capacité à porter un jugement en matière de gestion et d'affaires. Vous savez gérer vos priorités en respectant les délais qui vous sont impartis.

Vous reportez à un manager basé en Angleterre. Une pratique courante de l'anglais à l'écrit comme à l'oral est indispensable.

Le poste est basé à Neuilly ou à Aix-en-Provence. Il est à pourvoir dès que possible.  
fonctions responsabilisantes, alors REJOIGNEZ-NOUS !  
Assurant est une entreprise handi-accueillante, dont la volonté est de faciliter l'intégration, de favoriser le maintien dans l'emploi et d'accompagner dans leur évolution professionnelle les personnes en situation de handicap.

Merci de postuler par email  
à [FR-Recrutement@assurant.com](mailto:FR-Recrutement@assurant.com)

## Responsable Droit des Affaires F/H – Bois-Colombes – Fyte

Fyte RH & Juridique est spécialisé dans le sourcing, l'évaluation et le recrutement en CDI et CDD de talents juridiques et RH en France. Fyte RH & Juridique propose des services innovants et se positionne comme un relais entre les besoins spécifiques de ses clients et les aspirations des candidats en recherche d'un nouveau challenge. Chacun de nos consultants est spécialisé par secteur et par fonction.

Notre client est un Groupe de conseil et d'accompagnement dans les secteurs privé et public, comptant plus de 600 collaborateurs et 7.000 structures clientes.

Il recherche un Responsable juridique F/H pour son Pôle Droit des Affaires.

Directement rattaché au Directeur du pôle, le Responsable juridique F/H sera en charge d'encadrer une équipe de 12 juristes spécialisés en Droit des Affaires / Droit du Patrimoine.

Merci de postuler par email à  
[leasartorio.11161.2944@morganphilipsgroup.aplitrak.com](mailto:leasartorio.11161.2944@morganphilipsgroup.aplitrak.com)

## Responsable du service juridique & marchés publics H/F – Colmar – Aprolya

Aprolya SAS, société de conseil RH et recrutement, recherche pour une importante entreprise de constructions et de rénovations immobilières, un(e) RESPONSABLE JURIDIQUE et marchés publics H/F.

Responsable du service juridique, vous êtes force de proposition sur le plan juridique, notamment auprès de la Direction Générale et dans le cadre des Conseils d'Administration. Vous analysez les risques et vous mettez en œuvre des solutions juridiques au mieux des intérêts de la structure et en fonction des évolutions du droit et des normes. Vous pilotez les activités juridiques, les contentieux et les commandes publiques grâce à vos connaissances en droit immobilier, foncier et commercial, et en vous appuyant sur des experts internes et externes que vous pilotez.

Motivé(e) pour rejoindre une importante entreprise de construction et de rénovation ? Communiquez dès à présent votre candidature avec votre CV, à notre conseil APROLYA SAS : [contact@aprolya.com](mailto:contact@aprolya.com)

## Responsable des activités DPO (H/F) – Paris / À distance – Examin

**Spécialités : Conformité/compliance; protection des données**

Examin est une start-up du secteur RegTech. Elle fournit une plateforme à destination des entreprises et des administrations qui ont besoin de vérifier leur conformité à la réglementation ou aux normes techniques ainsi qu'aux professionnels du droit, du conseil de l'audit et de la finance qui les assistent.

La plateforme couvre l'ensemble des réglementations et normes techniques applicables en matière de protection de données, protection économique et de cybersécurité (RGPD, directive NIS, protection du potentiel scientifique et technique, normes techniques, etc.).

Merci de postuler par email à [f.duflot@examin.eu](mailto:f.duflot@examin.eu)

# Les Formations et webinaires pour les Juristes salariés



## Vos Formations et Congrès à venir:

### 12ème Journée du Management Juridique le 22 juin

Date : 22 juin 2023

LEGI TEAM et Village de la Justice -> [plus d'infos.](#)



### La procédure d'enquête RH - Mode d'emploi !

Date : 20 septembre 2023

Liaisons Sociales Conférence / 09 69 32 35 99 -> [plus d'infos.](#)



### Transformer la gestion de vos différends avec la médiation

Date : 17 mai 2023

Lamy Formation -> [plus d'infos.](#)



### 7ème RDV des Transformations du droit

Date : 5 octobre 2023 au 6 octobre 2023

Open Law et Le Village de la Justice -> [plus d'infos.](#)

## Prochains webinaires en ligne:

### Data room 2.0 : simplifiez vos audits (Replay)

Date : 28 mars 2023 au 1er mars 2023

Closed -> [plus d'infos.](#)

### Les Ateliers - Ententes / Abus de position dominante / Concentrations

Date : 11 mai 2023

Vogel Digital 30 avenue d'Iéna 75116 Paris 06 75 37 22 39 -> [plus d'infos.](#)



Toute l'année **Formations-juridiques.com** est à votre disposition pour trouver des événements qui **VOUS** concernent !

**Vous aussi vous pouvez référencer vos webinaires et formations !**

[ [CLIQUEZ ICI](#) ]

# LES LIVRES BLANCS POUR DIRECTIONS JURIDIQUES DES ÉDITIONS LEGI TEAM



## 16 PLATEFORMES DE PROTECTION DES LANCEURS D'ALERTE : UNE ENQUÊTE EXCLUSIVE POUR BIEN PRÉPARER LA MISE EN PLACE DE LA LOI WASERMAN.

Voici le livre blanc issu d'une enquête exclusive du *Village de la Justice* pour bien préparer la mise en place de la Loi Waserman.

Nous avons analysé 16 plateformes qui proposent de vous aider dans la mise en place.  
Mise à jour septembre 2022.



## ÉVALUATION DES TIERS : ENQUÊTE SUR LES OUTILS NUMÉRIQUES POUR FACILITER SA MISE EN CONFORMITÉ (22 Solutions)

L'évaluation des tiers est l'un des piliers de la loi Sapin II qui peine le plus à être déployé au sein des organisations assujetties. Le rapport d'activité 2021 de l'Agence Française Anticorruption (AFA) (rendu public en mai 2022) révèle d'ailleurs que 91 % des contrôles clôturés en 2021 ont révélé un manquement relatif à la qualité du dispositif d'évaluation des tiers.

Les opérations en la matière sont complexes. La digitalisation se présente comme une réelle opportunité. Si vous cherchez un peu d'aide pour identifier vos besoins et faire un état des lieux de ce que proposent les solutions et outils disponibles sur le marché, c'est ici !



## LE LIVRE BLANC SUR LES LOGICIELS CONTRACT LIFECYCLE MANAGEMENT ET LA SIGNATURE ÉLECTRONIQUE (25 solutions « décortiquées ») dans la version en ligne.