

Guide pratique

La fonction conformité anticorruption dans l'entreprise



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

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

Version 1 / Janvier 2019

INTRODUCTION

L'article 1^{er} de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique assigne à l'Agence française anticorruption (AFA) la mission d'aider toutes les personnes qui y sont confrontées à prévenir et à détecter les atteintes à la probité.

A cet égard, il ressort des activités d'appui et de contrôle de l'AFA la nécessité d'aider les instances dirigeantes à structurer, au sein de leur organisation, une fonction conformité intégrée et efficace, le cas échéant compétente dans plusieurs domaines de la conformité. Tel est l'objet du présent guide.

La conformité anticorruption peut être définie comme l'ensemble des actions visant au respect des normes juridiques et à la diffusion des référentiels applicables à la prévention de la corruption¹ - et plus généralement aux atteintes au devoir de probité - par une organisation, ses dirigeants, ses collaborateurs et les tiers avec lesquels l'organisation est en relation.

Les missions de la fonction conformité anticorruption sont transverses et impliquent une coordination avec d'autres fonctions au sein de l'organisation afin que le dispositif anticorruption s'applique à toutes ses composantes et à tous ses collaborateurs.

Au-delà des missions strictement liées au dispositif anticorruption, la fonction conformité anticorruption est, selon les organisations, déployée en lien avec des missions connexes à celles relevant du domaine de la conformité telles que l'éthique, la déontologie, le droit de la concurrence, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, le contrôle des exportations ou la protection des données personnelles.

Nonobstant la responsabilité et la liberté de gestion reconnues à chaque organisation, la désignation d'un responsable de la fonction conformité, chargé de piloter le déploiement, la mise en œuvre, l'évaluation et l'actualisation du programme de conformité anticorruption, en étroite coopération avec les fonctions concernées au sein de l'organisation, son positionnement et les moyens qui lui sont alloués témoignent de l'engagement de l'instance dirigeante sur les sujets de la prévention et de la détection de la corruption.

¹ A ce jour, le référentiel anticorruption est constitué de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, des textes pris pour son application, des recommandations de l'AFA destinées à aider les personnes morales de droit public et de droit privé à prévenir et à détecter les faits de corruption, des fiches et guides pratiques ainsi que des réponses aux questions d'intérêt général que l'AFA publie sur son site internet.

Sommaire

I. La fonction conformité anticorruption : un enjeu stratégique transverse relevant de la responsabilité de l'instance dirigeante.....	4
1. Un enjeu stratégique	4
2. Une fonction transverse.....	5
<i>2.1. Le cœur de métier de la fonction conformité anticorruption.....</i>	<i>5</i>
<i>2.2. Transversalité de la fonction conformité anticorruption</i>	<i>6</i>
<i>2.2.1. Articulation avec les autres fonctions de l'organisation.....</i>	<i>6</i>
<i>2.2.2. Articulation avec les autres domaines de la conformité.....</i>	<i>7</i>
II. Gouvernance de la fonction conformité anticorruption.....	9
1. Désignation d'un responsable de la fonction conformité	9
2. Le positionnement du responsable de la fonction conformité anticorruption..	10
3. Les ressources allouées à la conformité	11
4. Rapports entre l'instance dirigeante et le responsable de la fonction conformité anticorruption	12
<i>4.1. Délégation opérationnelle.....</i>	<i>12</i>
<i>4.2. Rapport périodiques</i>	<i>12</i>
5. La mise en place d'un réseau conformité anticorruption	12
III. Profil et attributions du responsable de la fonction conformité.....	13
1. Profil du responsable de la fonction conformité.....	13
2. Attributions du responsable de la fonction conformité	14
<i>2.1. La cartographie des risques.....</i>	<i>14</i>
<i>2.2. Le code de conduite.....</i>	<i>14</i>
<i>2.3. Le dispositif de formation</i>	<i>15</i>
<i>2.4. La mise en place de la procédure d'alerte interne.....</i>	<i>15</i>
<i>2.5. Le régime disciplinaire</i>	<i>15</i>
<i>2.6. L'évaluation de l'intégrité des tiers.....</i>	<i>15</i>
<i>2.7. Les procédures de contrôles comptables</i>	<i>16</i>
<i>2.8. Le dispositif de contrôle et d'évaluation interne</i>	<i>16</i>
IV. Responsabilité du responsable de la fonction conformité.....	16

I. La fonction conformité anticorruption : un enjeu stratégique transverse relevant de la responsabilité de l'instance dirigeante

1. Un enjeu stratégique

Ainsi que l'actualité s'en fait régulièrement l'écho, la mise en cause d'une organisation dans une affaire de corruption peut entraîner des conséquences financières, commerciales et humaines lourdes : l'image de l'organisation auprès de ses clients et partenaires est dégradée et l'accès aux financements est rendu plus difficile.

A l'inverse, la mise en œuvre d'un programme de conformité anticorruption permet aux organisations de se prémunir contre le risque de voir leur réputation entachée et leur valeur économique dégradée. Au-delà, la mise en œuvre d'un dispositif de conformité anticorruption participe de la sécurisation de leur performance économique dans un environnement concurrentiel où les valeurs de probité et le comportement éthique sont examinés de plus en plus attentivement par les tiers.

Compte tenu de la gravité des conséquences susceptibles d'être générées par une affaire de corruption - bien au-delà de la seule mise en cause des auteurs de l'infraction - la conformité anticorruption constitue un enjeu stratégique relevant par nature, et le cas échéant en vertu de la loi, de la responsabilité de l'instance dirigeante.

Sa responsabilité à l'égard des parties prenantes de l'organisation (actionnaires, collaborateurs, fournisseurs, clients, pouvoirs publics locaux et nationaux, etc.) implique que l'instance dirigeante se donne les moyens d'identifier et de maîtriser les risques auxquels l'organisation est exposée, *a fortiori* dans un contexte de concurrence accrue et de complexification des normes, en France comme à l'étranger.

L'instance dirigeante assure les conditions d'une gouvernance efficace de la conformité anticorruption au sein de l'organisation.

A ce titre, elle :

1. s'engage à mettre en œuvre un programme de conformité anticorruption ;
2. promeut et diffuse la culture de la conformité anticorruption ;
3. mobilise des moyens et des ressources adaptés ;
4. définit les conditions d'organisation de la fonction conformité ;
5. désigne le responsable de la fonction conformité et s'engage à le protéger contre les pressions qu'il pourrait rencontrer ;
6. associe les fonctions concernées à la démarche ;
7. veille au déploiement d'un programme de conformité anticorruption adapté aux risques de l'organisation et s'assure de son efficacité ;
8. veille au respect des engagements anticorruption de l'organisation ;

9. veille à l'amélioration continue du programme anticorruption par une évaluation des pratiques et une révision des mesures et procédures en place.

La responsabilité de la mise en place du programme de conformité repose dans tous les cas sur l'instance dirigeante, même si elle peut en déléguer la mise en œuvre opérationnelle à un responsable de la fonction conformité.

Cette déléation n'est pas de nature à exonérer, le cas échéant, l'instance dirigeante de ses responsabilités administrative ou pénale.

2. Une fonction transverse

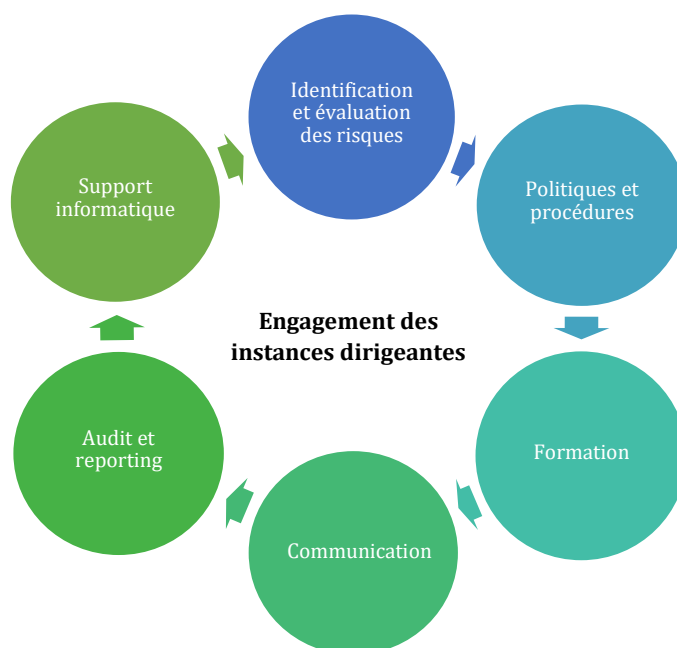
Si le cœur de métier du responsable de la fonction conformité est constitué par le déploiement et la mise en œuvre du programme de conformité anticorruption, le périmètre de ses missions est précisé par l'instance dirigeante en fonction des choix organisationnels et stratégiques retenus ainsi qu'au regard des caractéristiques de l'organisation (modèle économique, secteur d'activité, taille, etc.). Ce périmètre peut ainsi être étendu à d'autres fonctions ou domaines de la conformité.

Le cas des organisations évoluant dans le secteur financier

Certaines organisations du secteur financier ont chargé un responsable conformité des services d'investissement (RCSI) de veiller à l'application des normes contrôlées par l'autorité des marchés financiers (AMF) mais également des fonctions de sécurité financière. Ces fonctions peuvent regrouper le contrôle de l'export (*export control*), la prévention de la fraude, la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme (LAB-FT) ainsi que l'anticorruption. On observe cependant que cette fonction de sécurité financière est de plus en plus attribuée à une personne dédiée.

2.1. Le cœur de métier de la fonction conformité anticorruption

Le cœur de métier de la fonction conformité anticorruption peut être illustré comme suit :



Dans ce cadre, la fonction conformité a notamment pour mission :

1. de concevoir le programme de conformité anticorruption et de définir les modalités de mise en œuvre de la politique de prévention et de détection des faits de corruption dans le respect des textes législatifs et réglementaires ;
2. de piloter le déploiement, la mise en œuvre et la mise à jour du programme de conformité anticorruption, en lien avec les fonctions concernées ;
3. d'animer le programme de conformité anticorruption et de diffuser la culture anticorruption au sein de l'organisation ;
4. le cas échéant, de transposer dans des outils informatiques les procédures internes liées au programme de conformité ;
5. de contrôler le déploiement du programme de conformité anticorruption, de valider la conformité des processus avec celui-ci et de s'assurer de son bon fonctionnement ; il s'agira notamment de fournir un appui opérationnel aux directeurs, cadres et employés ;
6. d'assurer une veille sur les bonnes pratiques et l'évolution de la norme et des standards anticorruption ;
7. d'être le point de contact des commerciaux ou autres fonctions exposées en matière de prévention de la corruption ;
8. de rendre compte de la mise en œuvre et de l'efficacité du programme de conformité à l'instance dirigeante ;
9. de concourir, le cas échéant, aux enquêtes internes diligentées à la suite de révélations de soupçons ou faits de corruption et de les suivre en lien avec les ressources mobilisées sur leur traitement ; l'identification d'un responsable de la fonction conformité implique la capacité de lancer des enquêtes sur des faits identifiés à l'issue d'alertes internes ou sur des types de risques ;
10. le cas échéant, de proposer au service des ressources humaines des sanctions disciplinaires en cas de manquement au code de conduite anticorruption ;
11. de concourir à l'instruction de dossiers susceptibles de faire l'objet d'une communication aux autorités dans, ou en dehors, d'enquêtes pénales.

2.2. Transversalité de la fonction conformité anticorruption

Afin que son action soit efficace, la fonction conformité anticorruption doit être articulée avec les autres fonctions de l'organisation et les autres domaines de la conformité.

2.2.1. Articulation avec les autres fonctions de l'organisation

Le programme de conformité anticorruption s'applique à toutes les composantes de l'organisation ainsi qu'à tous les collaborateurs, quel que soit leur niveau hiérarchique. Afin de faciliter son pilotage, il est essentiel de veiller à l'articulation de la fonction conformité avec les autres fonctions de l'organisation.

2.2.2. Articulation avec les autres domaines de la conformité

Outre les normes législatives, réglementaires et techniques, la conformité traduit les engagements que se fixe l'organisation au travers notamment de ses valeurs et de son éthique professionnelle. La conformité regroupe donc différents domaines, au-delà de la prévention et de la détection de la corruption.

Le périmètre d'intervention du responsable de la fonction conformité peut, de ce fait, être étendu à un ou plusieurs des domaines susmentionnés, selon les besoins et la structure de l'organisation, dès lors que l'articulation entre ces différentes fonctions est précisée.

Exemples :

1. l'éthique (lutte contre le harcèlement et les discriminations) en lien avec la responsabilité sociale et environnementale (RSE) et la déontologie ;
2. la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
3. le contrôle des exportations et le respect des sanctions internationales ;
4. la protection des données personnelles ;
5. le respect du droit de la concurrence ;
6. la prévention du délit d'initié ;
7. la prévention des conflits d'intérêts.

Dans ce cadre, il peut être utile de représenter, au sein d'une matrice des responsabilités, les rôles et responsabilités de l'ensemble des intervenants au sein de chaque processus de l'organisation.

Exemple² :

Fonctions / domaines de conformité	Directeur de la conformité	Directeur juridique	Directeur audit interne	Directeur ressources humaines	Direction financière
droit de la concurrence	pilote	responsable	informé	consulté	consulté
prévention de la corruption	responsable pilote	consulté	informé	consulté	consulté
délits d'initiés	pilote	consulté	informé	consulté	responsable
éthique	responsable pilote	consulté	informé	responsable	informé
fraude	pilote	consulté	consulté	informé	responsable
Lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme	responsable pilote	consulté	informé	-	consulté

² Pilote : porte la responsabilité du suivi et de la remontée des indicateurs ; responsable : en charge de l'exécution opérationnelle ; consulté : pour avis à donner ; informé : pour information simple.

Responsable de la fonction conformité anticorruption et délégué à la protection des données : quelles ressemblances ? quelles différences ?

Il importe de rappeler que seul le dirigeant de l'entreprise est responsable devant la commission des sanctions de l'AFA en cas de manquement à l'article 17 (outre la personne morale qu'il représente). De même, seul le responsable du traitement (ou le sous-traitant) est responsable devant la CNIL en cas de manquement à la législation sur la protection des données personnelles. Ni le responsable de la conformité anticorruption ni le délégué à la protection des données (DPD) ne sont responsables devant ces autorités administratives.

Les missions du DPD sont définies à l'article 39 du règlement général sur la protection des données (RGPD). Il s'agit notamment, pour lui, d'une part, d'informer et de conseiller le responsable du traitement ainsi que les employés intéressés sur leurs obligations légales et, d'autre part, de contrôler le respect des normes qui s'imposent à la société, *« y compris en ce qui concerne la répartition des responsabilités, la sensibilisation et la formation du personnel participant aux opérations de traitement, et les audits s'y rapportant. »*

En outre, le délégué est le point de contact pour l'autorité de contrôle sur les questions relatives au traitement mis en œuvre. En pratique, le responsable de la conformité anticorruption est très souvent le point de contact régulier en cas de contrôle de l'AFA.

Tout comme le responsable de la conformité anticorruption, le DPD doit disposer, en vertu de l'article 38 du RGPD, d'une indépendance fonctionnelle et doit pouvoir s'adresser directement à l'échelon décisionnel pertinent, en l'occurrence, le responsable du traitement.

Quelques différences entre les deux fonctions peuvent toutefois être relevées :

- dans certains cas déterminés par le RGPD, la désignation d'un DPD est obligatoire alors que le dirigeant d'une entreprise n'est pas tenu légalement de désigner un responsable de la conformité anticorruption ;
- un DPD peut être un membre du personnel du responsable du traitement ou un prestataire de services, alors que le responsable de la conformité anticorruption est toujours un salarié, même si la société peut avoir recours à un prestataire de services pour l'établissement ou la mise à jour de son dispositif de conformité anticorruption ;
- le DPD doit, en application de l'article 37 du RGPD, être désigné *« sur la base de ses qualités professionnelles et, en particulier de ses connaissances spécialisées du droit et des pratiques en matière de protection des données, et de sa capacité à accomplir [ses] missions »* ; aucune norme ne définit les compétences requises pour exercer en tant que responsable de la conformité anticorruption.

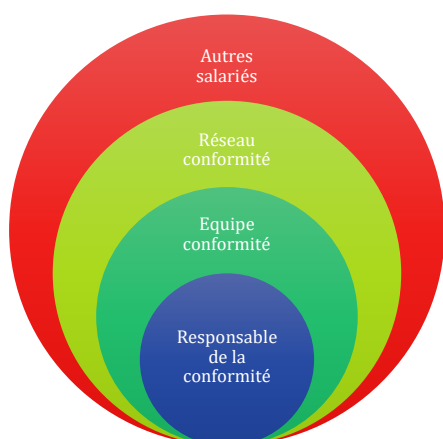
II. Gouvernance de la fonction conformité anticorruption

Il n'existe pas de modèle unique de fonction conformité anticorruption.

La gouvernance de la fonction conformité anticorruption est déterminée par les caractéristiques de l'organisation : statut, taille, nature des activités, maturité en termes de prévention et de détection de la corruption, niveau d'engagement de son instance dirigeante, etc.

Ainsi, dans certains cas, l'instance dirigeante jugera pertinent de confier la fonction conformité anticorruption au responsable d'une autre fonction (juridique, financière, etc.). A l'inverse, dans d'autres cas, l'instance dirigeante décidera de placer le responsable de la fonction conformité à la tête d'une équipe dédiée.

Dans tous les cas, il importe de veiller à ce que la fonction conformité ne soit pas diluée au sein d'autres structures et soit dotée des moyens nécessaires à l'exercice de ses missions.



Le responsable de la fonction conformité doit être clairement identifié au sein de l'organisation comme pilote de l'élaboration, du déploiement et de la mise en œuvre du programme de conformité.

Il doit disposer des moyens lui permettant d'assurer la coordination des fonctions concernées et être en mesure de rendre compte à l'instance dirigeante.

1. Désignation d'un responsable de la fonction conformité

Un engagement réel de l'instance dirigeante implique d'identifier une chaîne de responsabilité dans l'administration de la conformité, ce qui conduit en pratique à la désignation formelle d'un responsable de la fonction conformité anticorruption.

Cette désignation peut faire l'objet d'une communication spécifique à l'ensemble des salariés et être formalisée par une lettre de mission ou une note interne signée par l'instance dirigeante précisant :

1. l'indépendance de la fonction conformité ;
2. son positionnement dans l'organisation (notamment son positionnement hiérarchique) ;

3. les modalités d'accès et de compte rendu à l'instance dirigeante et, le cas échéant, au conseil d'administration et aux comités spécialisés qui en émanent (comités éthique, des risques, d'audit...);
4. les missions confiées ;
5. son articulation avec les autres fonctions de l'organisation et les autres domaines de la conformité ;
6. les moyens matériels et humains associés à la fonction et les éventuels relais internes.

Enfin, la dénomination du responsable de la fonction conformité peut être différente selon les choix d'organisation et le périmètre des missions qui lui sont dévolues.

Exemples :

Dénomination la plus courante en français	Dénomination la plus courante en anglais	Autres dénominations possibles
Directeur/directrice de la conformité	group/chief compliance officer	déontologue
Responsable de la conformité	compliance officer compliance manager	responsable de la conformité et du contrôle interne
Chargé(e) de conformité	compliance analyst	juriste en conformité

2. Le positionnement du responsable de la fonction conformité anticorruption

Le positionnement du responsable de la fonction conformité dans l'organisation relève de la décision de l'instance dirigeante. Il est donc susceptible de varier selon les organisations. Il importe toutefois que ce positionnement garantisse :

1. l'objectivité de ses appréciations ;
2. l'indépendance de son action vis-à-vis des autres fonctions de l'organisation et la capacité à influencer réellement sur ces dernières ;
3. un accès aisé à l'instance dirigeante, afin d'en obtenir l'écoute et le soutien.

Le rattachement du responsable de la fonction conformité anticorruption à la direction générale et sa participation au comité de direction témoignent :

1. de l'engagement de l'instance dirigeante dans la prévention de la corruption ;
2. de l'effectivité et de la maturité du programme de conformité de l'organisation ;
3. de l'efficacité du dispositif anticorruption.

Le rattachement du responsable de la fonction conformité à la direction générale et son appartenance au comité de direction constituent des indices favorables mais insuffisants si le responsable n'est pas en situation d'interagir effectivement et régulièrement avec l'instance dirigeante, et d'en obtenir les arbitrages utiles à l'exercice de sa fonction.

A l'inverse, un rattachement à un niveau inférieur dans l'organigramme ne constitue pas une preuve irréfutable d'un défaut d'indépendance du responsable de la fonction conformité ou de son incapacité à accéder à l'instance dirigeante pour en obtenir les arbitrages.

En tout état de cause, le positionnement du responsable de la fonction conformité doit lui permettre d'accéder à toute information utile pour disposer d'une image fidèle de l'activité de l'organisation.

Dans ce cadre, le responsable de la fonction conformité n'est pas uniquement sollicité sur les projets inhérents à ses missions mais doit aussi être impliqué dans la mise en œuvre des projets stratégiques et dans les prises de décisions structurantes pour l'organisation, tels que, par exemple, les projets de restructurations (notamment de fusions ou d'acquisitions) ou encore la prospection de nouveaux marchés, un projet d'investissement dans un pays, la constitution d'un partenariat, la commercialisation de nouveaux produits.

L'indépendance du responsable de la fonction conformité ne signifie pas pour autant l'absence de contrôle : d'une part, il doit être rendu compte de son activité dans des rapports internes périodiques communiqués à l'instance dirigeante ; d'autre part, l'exercice de la fonction conformité fait partie des missions relevant du périmètre de l'audit interne.

3. Les ressources allouées à la conformité

La mise en œuvre d'un dispositif anticorruption nécessite d'affecter à ce dispositif des moyens humains et financiers proportionnés aux enjeux. Pour accomplir sa mission, le responsable de la fonction conformité doit pouvoir mobiliser de tels moyens. Idéalement, le montant du budget prévisionnel est évalué par la fonction conformité au regard du périmètre et des moyens nécessaires à l'exercice de sa mission.

Le budget définitif est décidé par l'instance dirigeante. Ce budget peut, par exemple, couvrir le besoin de financement généré par :

1. l'équipe dédiée à la conformité ;
2. le recours à des conseils ou prestataires externes ;
3. la mise en place d'outils informatiques tels que des outils d'évaluation de l'intégrité des tiers, d'alerte interne, de gestion des risques, de monitoring, d'e-learning, etc. ;
4. la gestion de la formation ;
5. la production de rapports et d'évaluations périodiques.

4. Rapports entre l'instance dirigeante et le responsable de la fonction conformité anticorruption

Le soutien de l'instance dirigeante à l'action du responsable de la fonction conformité manifeste l'engagement de celle-ci et constitue un élément déterminant de l'efficacité du dispositif de conformité anticorruption.

De ce fait, la nature et le contenu des échanges mis en place et entretenus entre l'instance dirigeante et le responsable de la fonction conformité sont structurants.

4.1. Délégation opérationnelle

En pratique, l'instance dirigeante délègue au responsable de la fonction conformité les missions opérationnelles de pilotage du déploiement, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de l'actualisation du programme de conformité anticorruption. A ce titre, le responsable de la fonction conformité entretient un lien direct et régulier avec l'instance dirigeante (souvent la direction générale).

Le responsable de la fonction conformité doit pouvoir communiquer sans entrave avec l'instance dirigeante et bénéficier, si besoin, de son soutien. C'est à ce titre que le responsable de la fonction conformité est consulté en amont des projets ou décisions stratégiques.

Par ailleurs, le responsable de la fonction conformité entretient des liens directs et réguliers avec les comités d'audit, des risques et d'éthique s'ils existent.

4.2. Rapport périodiques

Le responsable de la fonction conformité rend compte à l'instance dirigeante du déploiement et du fonctionnement du dispositif anticorruption de l'organisation. Cette mission implique l'établissement d'un rapport formel, selon une fréquence définie par l'organisation, au comité exécutif et au conseil d'administration et, le cas échéant, aux comités d'audit, des risques, d'éthique.

Ce rapport fait état de la mise en œuvre effective du programme de conformité et rend compte notamment des incidents majeurs, des alertes traitées, des actions en matière de prévention (procédures, formations...), de la stratégie de gestion des risques de corruption et des résultats des contrôles du programme de conformité.

5. La mise en place d'un réseau conformité anticorruption

Selon la taille de l'organisation, les risques identifiés, et les options retenues dans l'organisation de la fonction conformité, l'instance dirigeante peut décider de constituer un réseau conformité anticorruption afin d'aider au déploiement et à la mise en œuvre du programme de conformité.

A titre d'exemple, ce réseau pourra aider à la mise en œuvre des politiques procédures et formations au sein des différentes unités de l'organisation. Il pourra en outre faciliter la remontée de questions et d'alertes. Le choix de constituer un réseau dédié associant des acteurs métiers peut en outre faciliter les retours d'expérience et participer à l'amélioration du programme de conformité.

La déclinaison opérationnelle de cette décision stratégique implique de désigner ou de recruter des « référents conformité », de les mandater sur les attendus de l'organisation, puis de les déployer sur certains sites, dans certaines branches, pour soutenir certains métiers.

Les référents conformité agissent comme des soutiens opérationnels du programme de conformité anticorruption, en interne comme en externe. En tout état de cause, ces référents peuvent indifféremment faire partie de l'équipe de la fonction conformité ou y être fonctionnellement rattachés.

Leur appétence pour les questions de conformité est importante. Une formation dédiée peut en outre s'avérer pertinente afin de leur permettre de mieux appréhender les problématiques de conformité, de faire remonter les informations utiles et de conseiller si besoin.

Exemple d'arborescence d'un réseau conformité :



III. Profil et attributions du responsable de la fonction conformité

La fonction conformité anticorruption est une fonction sensible et stratégique nécessitant de préciser finement le profil de son responsable et d'en définir les attributions.

1. Profil du responsable de la fonction conformité

Le responsable de la fonction est appelé à élaborer le programme de conformité anticorruption de l'organisation et à en piloter la mise en œuvre ainsi que la mise à jour. Des garanties particulières sont à prévoir afin que son intégrité ne puisse être discutée.

Ce responsable devra par ailleurs connaître ou être capable de connaître rapidement le fonctionnement de l'organisation et le partage des responsabilités en son sein, tant en ce qui concerne les sites établis en France que ceux implantés à l'étranger.

A cet égard, pourvu qu'il dispose d'une bonne connaissance de l'organisation ou témoigne de capacités à l'assimiler efficacement, le responsable de la fonction conformité peut indifféremment être désigné au sein de l'organisation ou recruté.

Il est en outre pertinent de vérifier que le responsable de la fonction conformité :

1. soit apte à exercer une fonction par nature transverse. Il devra posséder à ce titre le sens des relations et des capacités managériales : diplomatie, capacité à échanger avec les instances dirigeantes, objectivité et impartialité, capacité à travailler en équipe, sens de la discrétion, sang-froid, patience, etc. ;
2. dispose d'une connaissance solide des réglementations à mettre en œuvre ainsi que d'une expérience réelle des méthodes de cartographie et de gestions des risques, des outils de contrôle et d'analyse internes.

Le fait d'avoir été spécifiquement formé à la conformité anticorruption constitue un atout indiscutable.

De plus, dans certains secteurs d'activités, le responsable de la fonction conformité devra disposer de compétences et de qualifications techniques spécifiques. Par exemple, un responsable de la fonction conformité exerçant dans une société d'investissement devra disposer d'une carte professionnelle délivrée par l'Autorité des marchés financiers.

2. Attributions du responsable de la fonction conformité

Le responsable de la fonction conformité anticorruption pilote le déploiement du programme anticorruption même lorsque l'organisation est accompagnée par un prestataire. En effet, l'implication du responsable de la fonction conformité participe de la réussite du projet dans la mesure où elle garantit la prise en compte de tous les enjeux propres à l'organisation.

2.1. La cartographie des risques

Le responsable de la fonction conformité coordonne l'élaboration de la cartographie des risques de corruption, en accompagnant l'organisation dans l'audit de ses métiers, de ses fonctions et de ses processus, dans l'identification des risques de corruption, dans l'évaluation des risques et dans la définition et la mise en œuvre de mesures préventives adéquates. Il veille à ce que l'exercice de cartographie des risques soit efficient.

2.2. Le code de conduite

Le responsable de la fonction conformité participe à l'élaboration du code de conduite anticorruption. Cette démarche s'accompagne :

1. d'un travail de définition et de diffusion des valeurs de l'organisation ;
2. d'une identification, sur la base de la cartographie des risques de corruption, des cas pratiques jugés les plus pertinents pour illustrer les comportements à proscrire et les réactions à adopter dans les cas litigieux.

De même que pour la cartographie des risques, ce travail suppose d'établir des liens avec les fonctions juridique et ressources humaines ainsi qu'avec les services opérationnels. La définition du code de conduite peut par ailleurs être mise en perspective avec les engagements éthiques de l'entreprise.

2.3. Le dispositif de formation

Le responsable de la fonction conformité aide le service des ressources humaines à prendre en compte l'exigence de sensibilisation et de formation des personnels, en fonction des enjeux identifiés à l'occasion de la cartographie des risques de corruption.

Il aide ainsi le service des ressources humaines à identifier les cadres et les personnels les plus exposés aux risques de corruption qu'il convient de former en priorité. Il s'assure du déploiement effectif du dispositif de formation, que celui-ci soit internalisé ou externalisé, en présentiel ou en ligne.

2.4. La mise en place de la procédure d'alerte interne

En lien avec les autres fonctions concernées (ressources humaines, services juridiques, etc.), le responsable de la fonction conformité pilote la mise en place de la procédure d'alerte interne à l'organisation. Il suit l'exploitation faite des alertes reçues.

2.5. Le régime disciplinaire

En lien avec les autres fonctions concernées (ressources humaines, service juridique, etc.), le responsable de la fonction conformité peut être associé à l'instruction des dossiers disciplinaires.

2.6. L'évaluation de l'intégrité des tiers

Le responsable de la fonction conformité apporte l'expertise utile aux agents opérationnels chargés de réaliser les évaluations et donne son appréciation dans les cas risqués. Il est alerté en cas d'incident intervenant au cours de la relation avec le tiers, par exemple lorsque des modalités anormales de paiement sont exigées.

Il vérifie que les évaluations sont convenablement effectuées (contrôle dit de deuxième niveau). Il élabore des indicateurs sur le dispositif d'évaluation des tiers dont il rend compte à l'instance dirigeante.

Son statut et sa vision transverse du fonctionnement de l'organisation lui permettent de proposer le non-renouvellement d'un contrat.

2.7. Les procédures de contrôles comptables

Dans le cadre du programme de conformité anticorruption, le responsable de la conformité, en lien avec les autres fonctions concernées (services financiers, contrôle interne), met en place des procédures de contrôles comptables destinées à prévenir le risque de corruption et le risque induit de manipulations comptables (notes de frais, cadeaux, mécénat et sponsoring, etc.).

2.8. Le dispositif de contrôle et d'évaluation interne

Les manquements identifiés dans le cadre des contrôles de premier niveau sont signalés au responsable de la fonction conformité qui définit, après avoir analysé ces manquements, les mesures correctives à mettre en œuvre.

Le responsable de la fonction conformité élabore et met en œuvre un plan de contrôle de deuxième niveau couvrant l'ensemble du dispositif de prévention et de détection de la corruption.

Un contrôle de troisième niveau est effectué par l'audit interne. Ce contrôle se matérialise par l'élaboration d'un rapport précisant les recommandations et autres mesures correctrices à mettre en œuvre. Ce rapport est remis au responsable de la fonction conformité.

Le service d'audit peut également alerter le responsable de la fonction conformité de tout cas de non-conformité qu'il détecterait durant sa mission afin qu'une enquête interne puisse être menée.

IV. Responsabilité du responsable de la fonction conformité

L'article 17³ de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique fait peser la responsabilité de la mise en œuvre du dispositif de conformité anticorruption sur le dirigeant de l'entreprise. Sa responsabilité personnelle, outre celle de la personne morale, peut du reste être engagée devant la commission des sanctions de l'Agence française anticorruption. La responsabilité du responsable de la fonction conformité ne peut en revanche être recherchée en application de cet article.

En principe, en cas de suspicion de corruption, la responsabilité pénale de toute personne physique ayant participé à la commission de l'infraction peut être recherchée.

³ « I. Les présidents, les directeurs généraux et les gérants d'une société employant au moins cinq cents salariés, ou appartenant à un groupe de sociétés dont la société mère a son siège social en France et dont l'effectif comprend au moins cinq cents salariés, et dont le chiffre d'affaires ou le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions d'euros sont tenus de prendre les mesures destinées à prévenir et à détecter la commission, en France ou à l'étranger, de faits de corruption ou de trafic d'influence (...). »

La responsabilité pénale de la société pourrait également être engagée dans les conditions de droit commun prévues à l'article 121-2 du code pénal tel qu'interprété par la jurisprudence.

Il importe toutefois de souligner que le seul manquement par le responsable de la fonction conformité à ses obligations professionnelles ne peut constituer, du point de vue du droit pénal, un acte de participation, comme auteur ou complice, à la réalisation de l'infraction de corruption.

Pour corrompre, il faut avoir pris part activement à la commission des faits de corruption eux-mêmes. Une cartographie des risques incomplète, une évaluation de tiers insuffisante ou l'absence de signalement préalable au dirigeant sur une opération, même présentant un fort risque de corruption, ne constituent pas des faits de corruption ou de complicité de ce délit. En pratique donc, l'engagement de la responsabilité pénale du responsable de la fonction conformité pour corruption est peu probable si celui-ci s'est borné à agir (ou s'est abstenu d'agir) dans le champ de ses attributions.

En revanche, un manquement à ses obligations professionnelles pourrait être reproché au responsable de la fonction conformité en cas de commission de faits de corruption si celui-ci était en mesure de les prévenir, par exemple en informant le dirigeant dans un délai utile. Il s'exposerait dans une telle situation à une sanction disciplinaire.

A cet égard, il est rappelé que le responsable de la fonction conformité peut agir en tant que lanceur d'alerte dans les conditions prévues aux articles 6 et suivants de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.



Agence française anticorruption

23 avenue d'Italie 75013 Paris

afa@afa.gouv.fr

Pour plus d'informations, rendez-vous sur
www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr