



# La conformité réglementaire en France en 2016

---

Octobre 2016



KPMG S.A.  
Siège social  
Tour EQHO  
2 Avenue Gambetta - CS 60055  
92066 Paris La Défense Cedex - France

Téléphone : +33 (0)1 55 68 86 66  
Télécopie : +33 (0)1 55 68 86 60  
Site internet : www.kpmg.fr

Paris, La Défense - Octobre 2016

Au cours des dernières années, de nombreux groupes se sont vus infliger des amendes pour non-respect de la conformité aux lois et réglementations, tant en France qu'à l'étranger.

Ce sujet interpelle de plus en plus les dirigeants d'entreprises comme les actionnaires, tant les niveaux des sanctions et les conséquences sont de plus en plus lourds.

Comment limiter le risque de sanctions par les autorités ? Comment préserver la réputation de son groupe ? Quels sont les dispositifs de maîtrise à mettre en place ? Qui doit être nommé « Chief Compliance Officer » ? Autant de questions que les clients nous posent de plus en plus fréquemment.

Même si les pays anglo-saxons ont pris une longueur d'avance sur certains thèmes de la compliance (FCPA, UK Bribery Act...), ils ne sont plus les seuls à vouloir renforcer les règles qui s'imposent aux acteurs économiques. Aujourd'hui, le projet de loi Sapin 2 en est la parfaite illustration.

Toutefois, la compliance ne peut se résumer à quelques domaines précis et doit s'appréhender dans toute sa diversité et sa complexité. Dans ce contexte, entre avril et juin 2016, l'équipe Risk Consulting de KPMG a réalisé un état des lieux de la conformité réglementaire en France en sollicitant plus de cent cinquante groupes industriels cotés et non cotés\*.

Nous espérons avoir l'opportunité de prolonger plus avant avec vous nos échanges autour de ce thème.

Nous vous souhaitons une bonne lecture,

**Sylviane Hautin**

Associée responsable des activités  
Risk Consulting

\* Cette étude exclut les secteurs Banque et Assurance

KPMG S.A., société française membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse.

Société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance. Inscrite au Tableau de l'Ordre à Paris sous le n° 14-30080101 et à la Compagnie Régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

Siège social :  
KPMG S.A.  
Tour Eqho  
2 avenue Gambetta  
92066 Paris La Défense Cedex  
Capital : 5 497 100 €  
Code APE 6920Z  
775 726 417 R.C.S. Nanterre  
TVA Union Européenne  
FR 77 775 726 417



# Sommaire

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Partie 1</b>   | <b>4</b>  |
| Quel périmètre ?  | 5         |
| Quelles origines ?  | 7         |
| A qui s'adresse-t-elle ?  | 8         |
| <b>Partie 2</b>   | <b>10</b> |
| Le profil du Chief Compliance Officer                                   | 11        |
| Le positionnement<br>du Chief Compliance Officer                        | 13        |
| <b>Partie 3</b>   | <b>16</b> |
| Les principaux outils<br>du Chief Compliance Officer                    | 17        |
| Les interactions majeures avec<br>les fonctions de maîtrise des risques | 19        |
| Les principaux axes de progrès<br>de la compliance                      | 21        |
| <b>Conclusion</b>   | <b>23</b> |

1.

La compliance peut se définir de manière générale comme l'ensemble des actions visant à respecter les lois, les règlements et autres normes applicables par l'entreprise, ses dirigeants, ses salariés mais également par tous tiers ayant des interactions avec eux.

Au-delà des « contraintes » externes, elle porte également sur les engagements volontaires que se donne l'organisation au travers notamment des valeurs, de l'éthique et des règles insufflées par la Direction Générale.

La compliance  
Quel périmètre ?  
Quelles origines ?  
A qui s'adresse-t-elle ?

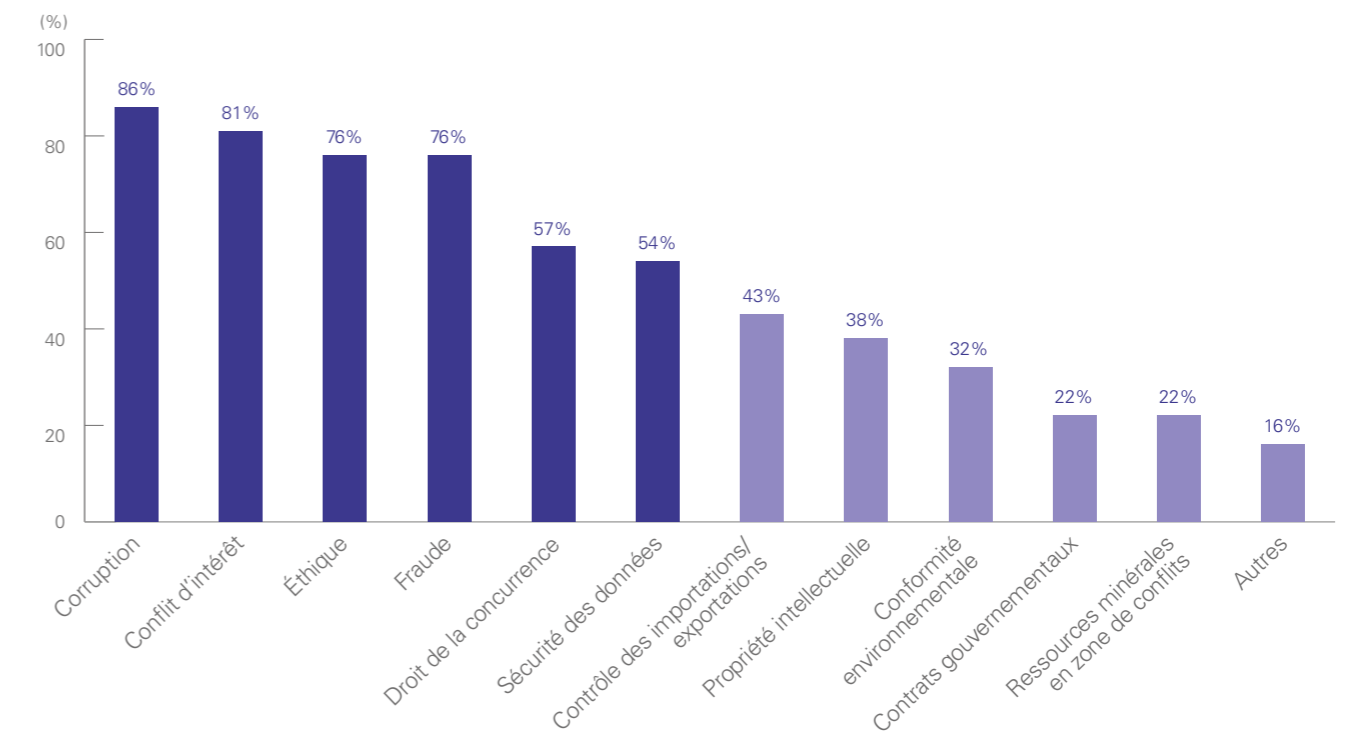
## Quel périmètre ?

La définition de la compliance démontre que, si l'on s'en tient à une vision très générale du respect des lois et règlements, son champ d'application devient alors extrêmement vaste. En effet, il peut inclure des domaines très différents tels que juridiques, RH, techniques, comptables, fiscaux ou encore environnementaux.

Dès lors, il semble évident que la **fonction compliance ne peut se voir attribuer la responsabilité de porter, à elle seule, l'ensemble des sujets réglementaires** auxquels le groupe est confronté au travers de ses opérations.

Aussi, afin de mieux cerner le périmètre qu'il pourrait être raisonnable de confier à cette fonction, nous avons voulu savoir quels domaines le panel interrogé avait lui-même inclus dans sa définition de la compliance.

### Périmètre de la compliance



Il ressort de notre questionnaire que la compliance couvre, pour plus de 50 % des répondants, les domaines suivants : **la corruption, le conflit d'intérêt, l'éthique, la fraude, le droit de la concurrence et la sécurité des données.**

Ces domaines portent à la fois sur des contraintes externes qui s'imposent aux groupes, mais également sur des engagements pris spontanément (« soft law »), dans le cadre de la définition d'une charte éthique ou de la mise en place d'un dispositif anti-corruption, etc.

Toutefois, limiter le champ d'intervention de la compliance à ces seuls domaines ne saurait être satisfaisant. S'ils peuvent constituer la base sur

laquelle un programme de compliance peut s'établir, **ils n'en constituent pas pour autant un aboutissement.**

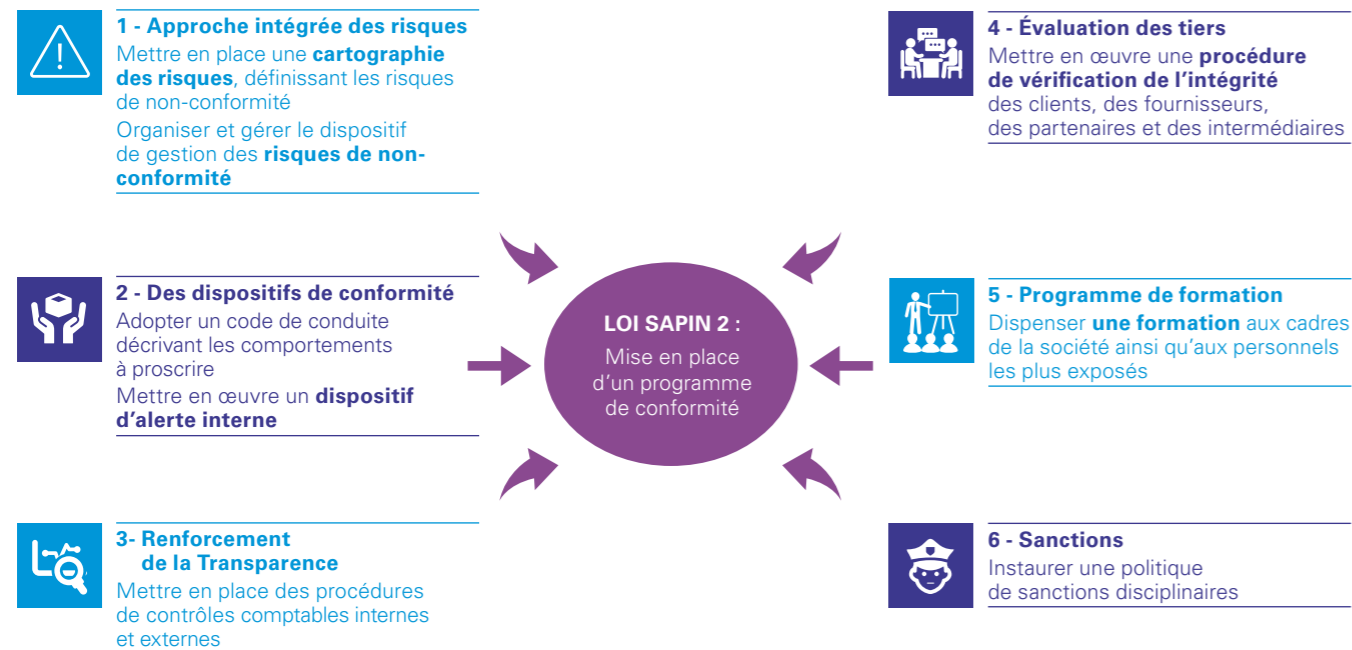
En effet, les groupes se déclarant plus matures sur le sujet, ont déjà étendu le champ de responsabilité de la compliance à d'autres thèmes plus spécifiques. Cette extension s'explique notamment par la taille et la présence des groupes à l'international, les contraintes propres à leurs domaines d'activité, les incidents et sanctions auxquels ils ont déjà dû faire face. Elle résulte le plus souvent de **la réalisation d'une cartographie des risques de non-conformité** permettant de mettre en évidence les **sujets sensibles dont la compliance doit se saisir**.

Cette approche semble constituer le bon « driver » pour aider l'ensemble des groupes à définir ce que doit être, **au-delà des domaines de base**, le périmètre de leur fonction compliance. En effet, cette dernière a pour principal objectif de réduire le niveau d'exposition du groupe aux risques de non-conformité à travers la mise en place de dispositifs adaptés.

## Ce qu'il faut retenir...

- Il n'existe pas de périmètre et standard de la compliance applicable à toutes les sociétés.
- Il existe cependant un « socle de la compliance » regroupant les thèmes suivants : la corruption, le conflit d'intérêt, l'éthique, la fraude, le droit de la concurrence et la sécurité des données.
- Avoir recours à une cartographie des risques de non-conformité est une bonne pratique qui permet notamment de faire porter les efforts sur les demandes de compliance prioritaires pour l'entreprise.

## Sapin II : une opportunité de définir ou revoir le périmètre de la compliance



## Quelles origines ?

L'examen des raisons qui ont poussé les groupes à se doter d'un Chief Compliance Officer apporte des informations utiles sur les **principaux catalyseurs de cette démarche**.

En effet, les **nombreuses obligations réglementaires** de plus en plus complexes et contraignantes sont citées à 51 % – comme étant à l'origine de la création de cette fonction.

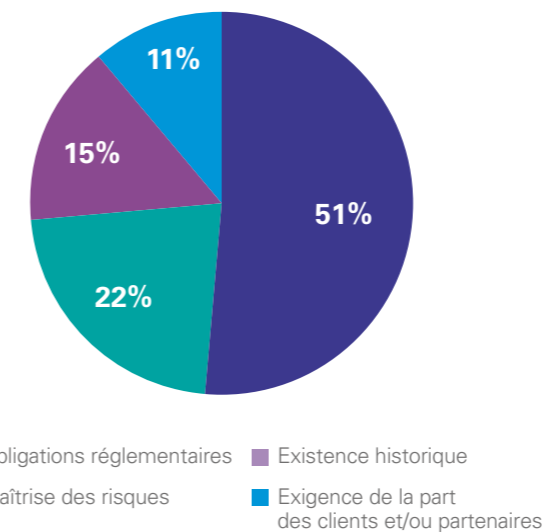
La multiplication ainsi que la médiatisation des cas de non-conformité, avec à la clef des conséquences financières parfois très lourdes, sont autant d'incitations pour mettre en œuvre des démarches et des dispositifs de compliance.

Néanmoins, nous relevons que dans plus de 20% des cas, les répondants n'appréhendent pas le sujet sous le seul aspect réglementaire : ils mentionnent une **approche plus « large » de maîtrise des risques** (anticipation, prévention et gestion), au sein de laquelle la compliance s'est intégrée.

Enfin, dans une moindre mesure, certains groupes indiquent avoir mis en place un programme de compliance pour répondre **aux exigences de leurs principaux clients et/ou partenaires**. Il est très probable que cette exigence s'accroisse au cours des prochaines années, notamment pour les groupes ayant des opérations aux Etats-Unis. En effet, l'importance croissante des dispositifs de compliance chez de nombreux acteurs économiques et leur niveau de maturité pour les plus avancés d'entre-eux, les incitent naturellement à exiger un même niveau de compliance de leurs partenaires.

Ce cercle vertueux s'inscrit parfaitement dans l'évolution que l'on peut relever au niveau d'autres lignes de maîtrise. On peut ici tracer un parallèle avec le contrôle interne, dont la version 2013 du COSO incite notamment les groupes à s'enquérir des dispositifs de contrôle mis en place chez les sous-traitants.

### Principales raisons ayant conduit à la création de la fonction compliance



## Ce qu'il faut retenir...

- La majorité des fonctions compliance sont créées afin de faire face aux obligations réglementaires.
- Plus de 20 % des répondants abordent la compliance dans le cadre d'une approche de maîtrise des risques mais cette tendance pourrait s'accroître avec la loi Sapin 2.
- Le nombre de cas où la mise en place de la compliance répond à la demande de clients/ partenaires devrait croître dans les prochaines années.

## Pourquoi la déployer selon les industriels ?



# A qui s'adresse-t-elle ?

Vouloir définir des typologies de secteurs ou de groupes auxquels la compliance devrait plus particulièrement s'appliquer par rapport à d'autres, serait totalement vain, tant les domaines concernés sont larges et couvrent des risques divers. De fait, quel que soit son objet, son activité, sa taille, son organisation, tout groupe doit se conformer à la réglementation. Toutefois, nous avons souhaité comprendre comment les sanctions qui avaient pu être infligées, peuvent influencer les dispositifs de compliance des groupes.

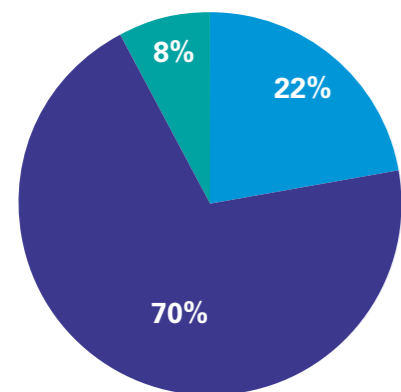
Pour cela, nous avons cherché à savoir qui dans notre panel avait fait l'objet d'une sanction pour non-conformité. Ils sont 22 % à avoir déclaré que leur groupe avait déjà fait face à cette situation.

Sans grande surprise, les groupes les plus importants et les plus internationalisés ont majoritairement répondu par l'affirmative à cette question.

Nous relevons par ailleurs que ce sont les groupes sanctionnés qui affirment aujourd'hui disposer de programmes de compliance « maîtrisés », quand les autres répondants perçoivent les leurs plutôt comme « définis » voire « basiques ».

L'application de sanctions entraîne donc une véritable prise de conscience et la mise en œuvre des moyens nécessaires pour répondre à ces risques.

## Le groupe a-t-il déjà été sanctionné pour un sujet de non-conformité ?



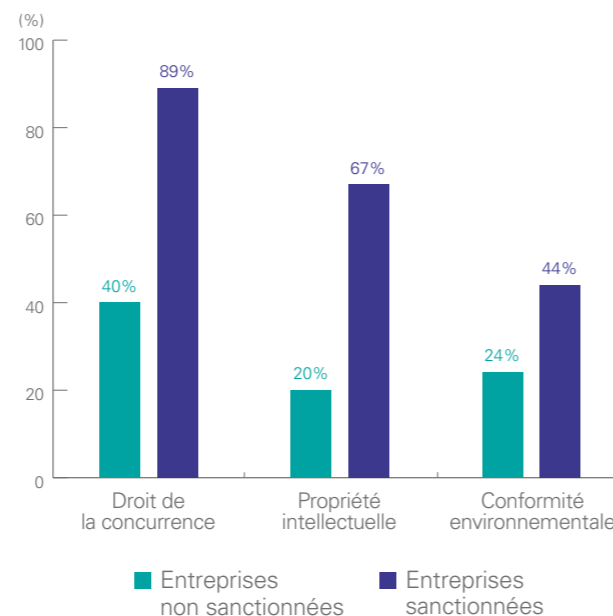
■ Oui  
■ Ne se prononce pas  
■ Non

Par ailleurs, 73 % des répondants expliquent n'avoir pas attendu d'être sanctionnés pour s'approprier le sujet de la compliance.

Il ressort de notre étude que trois domaines « **bénéficient** » d'une considération accrue post sanction à savoir : la concurrence, la propriété intellectuelle et l'environnement.

Même si ces domaines ne sont pas toujours portés dans les groupes par la seule fonction compliance, il est certain que leur prise en considération dans la définition des processus de maîtrise des risques apparaît encore comme globalement insuffisante au regard des enjeux et conséquences qu'ils portent.

## Principaux domaines intégrés à la compliance suite à des sanctions



■ Entreprises non sanctionnées  
■ Entreprises sanctionnées

Nous parvenons à deux constats simples :

- La compliance est une nécessité pour tous les groupes et beaucoup s'en sont saisis à des degrés divers.
- La mise en place d'un programme de compliance « préventif » constitue un coût bien inférieur à celui des sanctions observées.

En conclusion, « Prévenir plutôt que guérir » devrait donc être la ligne conductrice en matière de compliance. L'anticipation au travers d'une analyse pertinente des risques encourus, devrait être la ligne de conduite à suivre par les groupes.



## Ce qu'il faut retenir...

- Toute société, quelle que soit sa taille ou son secteur, est concernée par la compliance.
- Un répondant sur cinq a fait l'objet d'une sanction pour non-conformité qui l'a conduit à mettre en œuvre un programme de compliance dont le coût s'avère bien inférieur aux sanctions infligées.
- La capacité à démontrer la mise en place d'actions préventives peut minimiser les éventuelles sanctions en cas d'enquête.



## Le saviez-vous ?

### De 2010 à 2016, de nombreuses entreprises françaises ont été sanctionnées...

**En Corruption** : près de 50 entreprises européennes ont été lourdement sanctionnées. Le montant total de leurs amendes s'élève à près de **4 milliards d'euros**.

**En Droit de la Concurrence** : La commission européenne a procédé à plus de 40 condamnations financières pour des entreprises européennes. Le montant total des amendes s'élève à près de **16 milliards d'euros**.

**En contrôle des exportations et sanctions et embargos** : plus de 60 entreprises européennes ont fait l'objet de sanctions financières, notamment par l'OFAC qui a octroyé un total de **3 milliards d'euros** d'amendes.

**10% de ces entreprises sont françaises** et représentent à elles seules **1,5 milliard d'euros** d'amendes.

**43%** des entreprises sanctionnées sont **françaises** et ont dû payer plus d'**1 milliard d'euros d'amendes**. Tous les secteurs sont représentés dans ce domaine.

**40%** du total de l'amende découle de **3 entreprises françaises**, elles cumulent à elles seules la somme de **1,1 milliard d'euros d'amendes**. Les entreprises sanctionnées font principalement partie des secteurs bancaires, énergies & transports.

# 2.

Le Chief Compliance Officer (ou ci-après CCO) est, au sein du groupe et pour le périmètre de responsabilités qui lui est attribué, le « gardien » du respect des lois, des règlements mais aussi des politiques internes. De fait, il joue un rôle central dans la définition, le déploiement, l'animation, le pilotage et le contrôle des dispositifs du groupe destinés à assurer la conformité des opérations engagées. Il peut également apporter son expertise en cas de suspicion de pratiques non-conformes.

## Le Chief Compliance Officer : son profil, son positionnement



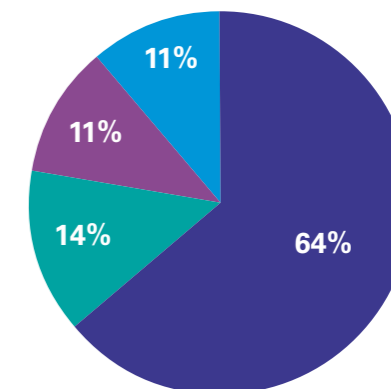
## Le profil du Chief Compliance Officer

Lorsque l'on interroge notre panel sur les qualités humaines indispensables au Chief Compliance Officer, **sa capacité à communiquer et à être pédagogue arrivent largement en tête**. En effet, au-delà de l'aspect « technique » de la fonction, le CCO doit exercer un rôle de conseil, de formateur auprès des dirigeants, des salariés et de toutes les autres parties prenantes aux enjeux, aux risques et aux réponses à y apporter.

Par ailleurs, pour un répondant sur deux, le métier de CCO ne s'apprend pas seulement à travers un parcours académique, mais **résulte avant tout d'expériences acquises sur le terrain** en étant confronté à de véritables problématiques. Ainsi, les connaissances juridiques et de conformité ne sont citées que par 40 % des personnes interrogées comme étant des compétences techniques essentielles à la fonction.

Enfin, dans la même proportion, les compétences en matière de gestion des risques ont été citées comme une aptitude nécessaire au CCO étant en charge de la maîtrise des risques de conformité.

### Qui exerce la responsabilité de la conformité réglementaire / compliance ?

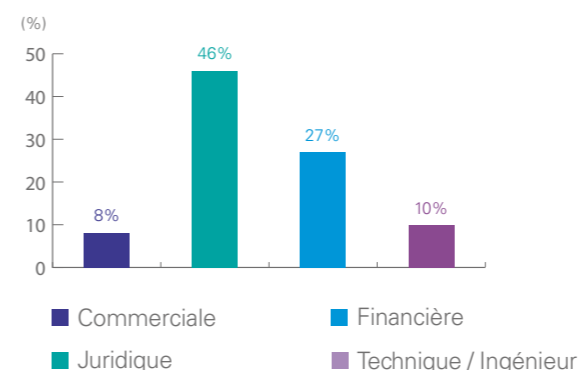


■ Le Chief Compliance Officer ■ Le secrétaire général  
■ Le directeur juridique ■ Autres

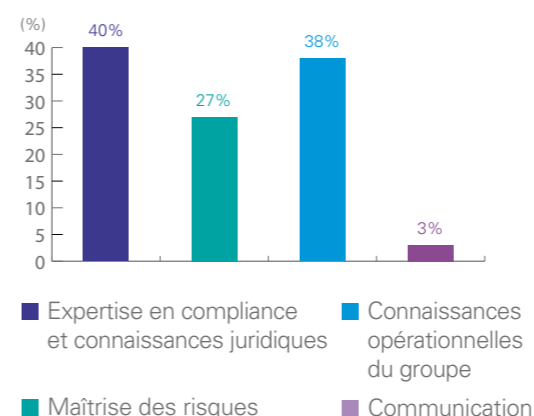
Si une large majorité des groupes interrogés indique avoir spécifiquement nommé un **« Chief Compliance Officer »**, d'autres nous indiquent avoir confié cette responsabilité au directeur juridique ou au secrétaire général.

Pratiquement toujours positionnée au siège du Groupe, la fonction compliance est rattachée à la Direction Générale dans 68 % des cas, preuve de l'importance qui lui est accordée.

### Formation initiale du CCO



### Qualités techniques requises du CCO





Par ailleurs, l'analyse des réponses obtenues nous révèle que le CCO ou son équivalent :

- Dispose d'une expérience professionnelle totale de plus de 15 ans dans 81 % des cas ; **dont au moins 5 ans passés dans le domaine de la compliance pour 60 % d'entre eux.**  
Ce niveau d'expérience semble en effet nécessaire pour acquérir une compréhension des enjeux et pouvoir les décliner de manière éclairée au périmètre du groupe ;
- Provient d'horizons assez différents avec toutefois une prépondérance marquée des formations juridiques (46 %) et financières (27 %).



« Discrétion, diplomatie et pédagogie sont 3 qualités indispensables. »

Chief Compliance Officer  
Secteur de l'automobile



### Ce qu'il faut retenir...

- La majorité du panel interrogé a donné le titre de « Chief Compliance Officer » à son responsable de la conformité.
- Plus de 50 % des Chief Compliance Officers ont plus de 5 ans d'expérience en compliance.
- Des connaissances juridiques alliées à la communication et à la pédagogie semblent être les qualités essentielles pour exercer cette fonction.

## Le positionnement du Chief Compliance Officer

Comparativement à d'autres fonctions corporate, la fonction compliance est pour de nombreux groupes assez, voire très récente. Nous avons donc voulu comprendre comment elle s'est positionnée par rapport aux directions et fonctions déjà existantes qui disposent de périmètres de responsabilités bien définis.

Il ressort des réponses reçues que **le CCO est amené à travailler et à interagir avec de nombreuses fonctions au sein de l'entreprise.**

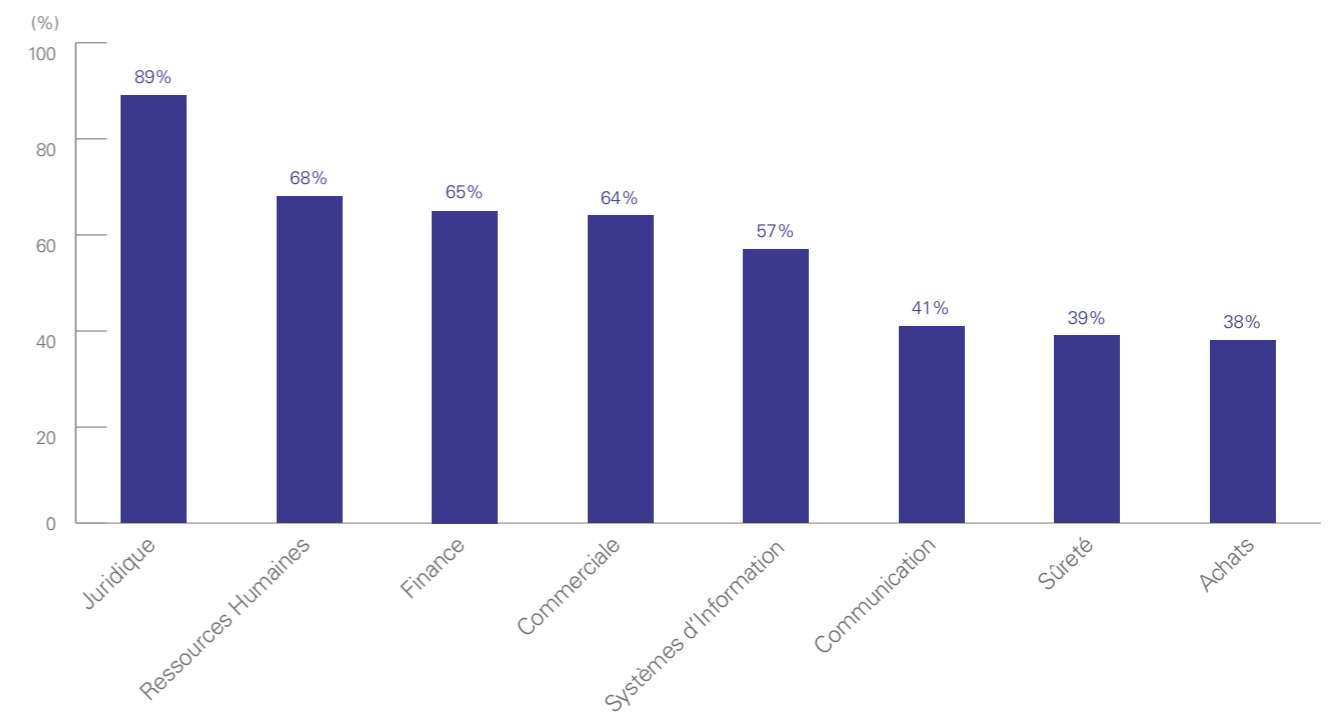
Parmi les plus citées, nous trouvons :

- la fonction juridique avec laquelle il collabore étroitement notamment sur des thématiques

comme la concurrence ou la corruption ;

- les ressources humaines qui sont sollicitées, par exemple, sur la thématique du code d'éthique ;
- puis la fonction commerciale ou encore la fonction finance, qui restent des fonctions clés pour un programme de compliance efficace.

### Fonctions avec lesquelles la conformité réglementaire travaille



A l'opposé, parmi les fonctions les moins citées figurent notamment **les fonctions achats et communication** :

- concernant la fonction achats, ce résultat peut surprendre dans la mesure où, comme pour la fonction commerciale et du fait de leur forte interaction avec des tiers externes au groupe, elles nous semblent très exposées aux risques de non-compliance, éthique et corruption notamment. D'ailleurs, les CCO déclarant interagir régulièrement avec les achats, sont très majoritairement issus de groupes ayant fait l'objet de sanctions par le passé ;

- concernant la fonction communication, le niveau d'interactions limité avec les fonctions compliance vient confirmer le constat qu'en France, contrairement aux Etats-Unis où la communication est un élément clé du dispositif de compliance, 70 % des répondants indiquent ne pas avoir formellement défini de plan de communication dans le cadre de la mise en œuvre de leur programme de conformité. C'est un point sur lequel les groupes devront rapidement progresser.



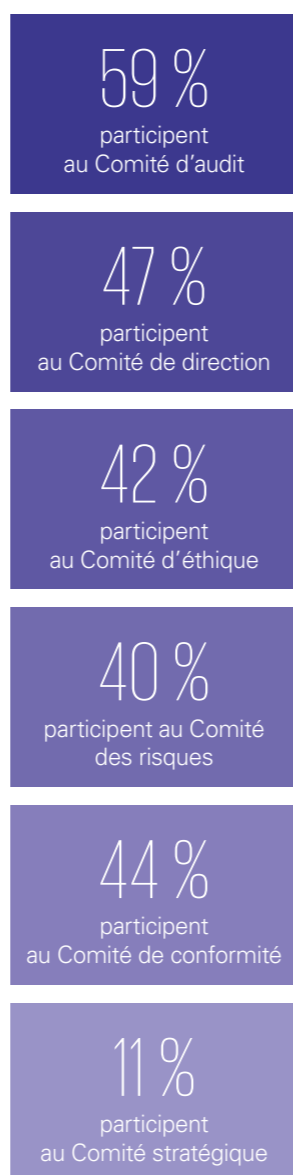
Si le positionnement du CCO dans un groupe peut se mesurer à ses interactions avec d'autres fonctions corporate, son implication dans « la vie » du groupe, est également un indicateur qu'il est intéressant de capter.

Que ce soit par obligation réglementaire ou par souci d'efficacité de leur gouvernement d'entreprise, une grande majorité des groupes interrogés a mis en place un comité d'audit groupe. Pour 59 % des groupes ayant répondu, **le CCO est amené à participer à ce comité**, illustrant ainsi le vif intérêt des administrateurs et leur perception des enjeux portés par la compliance.

Par ailleurs :

- **un CCO sur deux participe au Comité de direction** et, lorsqu'il n'en est pas membre, le CCO est le plus souvent rattaché à la Direction Générale marquant ainsi la volonté du Management de mettre la compliance au cœur des préoccupations ;
- en matière de gouvernance opérationnelle, 76 % des répondants sont activement impliqués dans un comité de la gouvernance opérationnelle du Groupe et 41 % participent à au moins deux comités : éthique, conformité, risques ou dans une moindre mesure stratégique.

Pour finir, nous relevons que si **44 % des répondants indiquent participer à un Comité de conformité**, il s'agit pour la plupart de groupes déclarant un niveau de maturité élevé de leur dispositif de compliance. **Cette instance dédiée à la conformité**, lorsqu'elle est portée par la Direction Générale et qu'elle dispose des moyens nécessaires à sa mission, **représente un véritable accélérateur de la mise en œuvre du programme de compliance.**



« Le Chief Compliance Officer participe à toutes les instances de gouvernance (Conseil d'administration et comités associés) ainsi qu'aux comités plus opérationnels (risques, juridique, RH, technique...). »

Chief Compliance Officer  
Secteur de la pharmacie



### Ce qu'il faut retenir...

- Le CCO s'implique de plus en plus dans les comités opérationnels et collabore principalement avec les fonctions juridique, ressources humaines, financière et commerciale.
- Cette fonction est généralement rattachée à la Direction Générale.
- En France, les fonctions achats et communication, contrairement aux Etats-Unis, sont encore rarement en contact avec la compliance et devraient faire l'objet de plus d'interactions dans les prochaines années.



# 3.

## Le programme de compliance : les outils, les lignes de maîtrise des risques, les axes de progrès

Un programme de compliance est un ensemble de processus, d'outils et d'acteurs dont l'objectif est de concourir à la maîtrise des risques de non-conformité au sein d'une organisation, au travers d'actions de prévention, de détection et de traitement des infractions.

S'il repose donc en premier lieu sur l'établissement de codes et de procédures applicables aux collaborateurs et, le cas échéant, aux partenaires, il doit également inclure un ensemble de mesures destinées à créer une « culture de la compliance » (formation, information et sensibilisation, conseil), mais aussi des mécanismes de pilotage et de contrôle du dispositif (reporting, alerte, auto-évaluation, audit...).

## Les principaux outils du Chief Compliance Officer

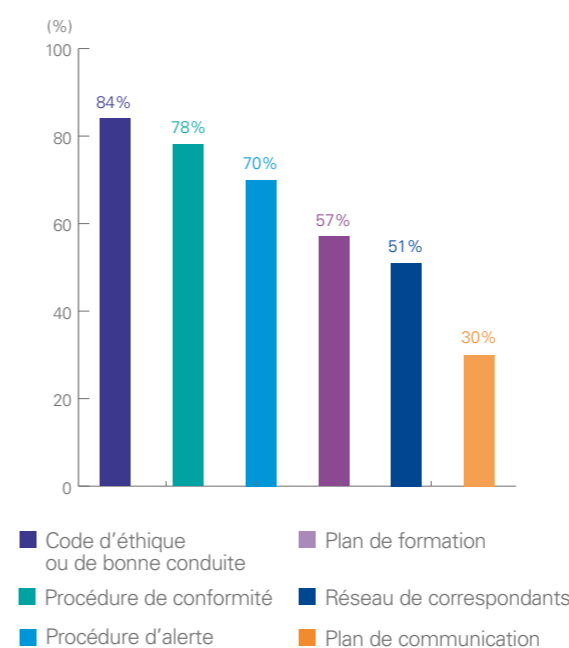
Parmi les principaux outils utilisés par notre panel, **84% des CCO ont mentionné les codes d'éthique et de bonne conduite**, utilisés à la fois comme outils de communication interne et externe. 78% des participants déclarent par ailleurs avoir défini en interne des procédures de conformité.

Toutefois, ils ne sont que 57% à déclarer disposer d'un plan de formation et 30% d'un plan de communication. Pourtant, ce dernier constitue un maillon important du dispositif pour relayer les messages et faciliter l'appropriation par les collaborateurs et les parties prenantes.

les synergies avec d'autres lignes de maîtrise des risques (par exemple le contrôle interne ou le juridique...) en permettant au CCO d'utiliser leurs réseaux pour déployer, promouvoir et suivre son programme de compliance au sein du groupe.

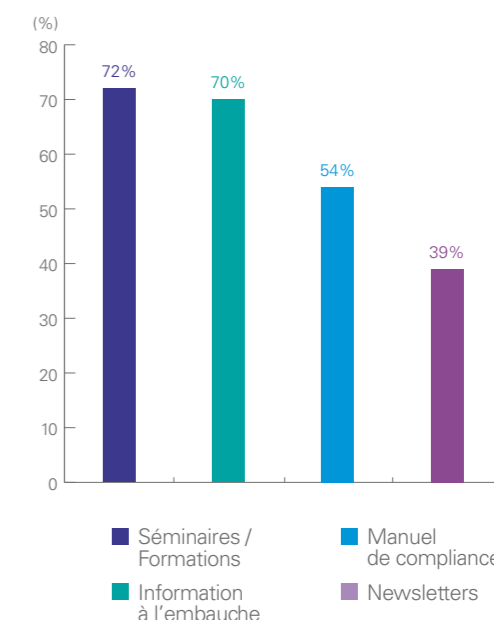
### Par quels biais votre groupe communique-t-il sur la compliance ?

### Les principaux outils utilisés par le Chief Compliance Officer



Autre outil mis en place au sein des groupes, **la procédure d'alerte est déployée chez 70% des répondants**. Elle permet à un collaborateur ou un tiers, de faire état d'un manquement aux principes et règles applicables. A noter que, selon une étude de KPMG US, c'est par ce canal que remontent 53% des cas de non-conformité identifiés.

Pour 51% des groupes, **un réseau de correspondants a été constitué pour accompagner, sur le terrain, le déploiement du programme de compliance**. S'il peut être difficile pour les groupes de mettre en place un réseau spécifique dédié à la conformité pour des questions de coûts..., une autre piste s'offre à eux : développer



Parmi les principaux supports de communication utilisés par le CCO, ont été cités :

- les séminaires ou conventions internes auxquels le CCO participe ;
- les informations et documents remis aux nouveaux salariés dans le cadre de leur embauche ;
- les manuels, chartes, codes... ;
- la mise en place de lettres d'informations permettant de diffuser des messages de manière régulière.

En conclusion, une communication adaptée est l'une des clés de la réussite d'un programme de compliance. Elle permet en premier lieu de **sensibiliser et de former** les collaborateurs en leur apportant les « bons réflexes » à adopter. Elle **constitue également en cas d'incident, la preuve que le groupe a mis en œuvre des moyens pour se prémunir de situations de non-conformité**.



## Ce qu'il faut retenir...

- Les codes d'éthique et les procédures d'alerte apparaissent comme les premiers outils développés en compliance.
- Néanmoins, des efforts restent à fournir concernant les actions de formation et de communication dans ce domaine, afin de déployer dans l'ensemble de l'organisation un programme de compliance connu, suivi et efficace.

« Le groupe communique par des réunions en présentiel sur la politique et les valeurs, mais aussi sur la pratique du système de management de l'éthique et de l'anti-corruption. »

Chief Compliance Officer  
Secteur du transport international



« Le groupe communique grâce au code de bonne conduite, aux e-learning, aux interventions du Chief Compliance Officer... »

Chief Compliance Officer  
Secteur de la pharmacie



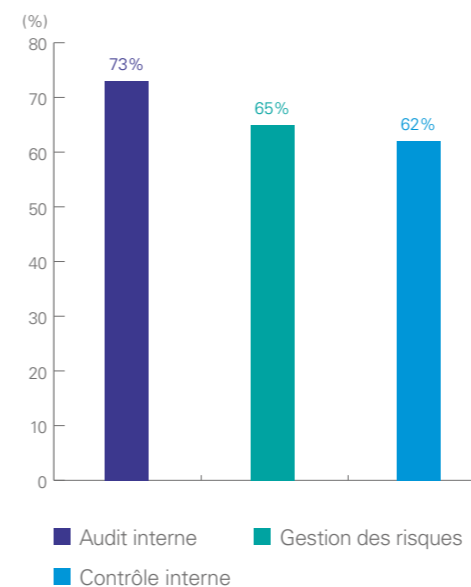
## Les interactions majeures avec les fonctions de maîtrise des risques

Il apparaît tout d'abord que le niveau d'interactions avec les fonctions représentées dans le graphique ci-dessous est assez important, puisque pour 2/3 des groupes interrogés, la compliance travaille régulièrement avec certaines d'entre-elles. Néanmoins, ce résultat laisse encore une marge de progression non négligeable pour qu'une véritable « approche intégrée » soit mise en œuvre entre la compliance et les principales fonctions de maîtrise.

Généralement la plus ancienne dans les groupes, la fonction audit interne constitue une alliée pour le CCO du fait de son indépendance, de sa vision transverse du groupe et de sa connaissance de l'historique.

Si l'audit interne peut collaborer efficacement dans le cadre d'investigations post-événements, il peut et doit avant tout être mis à contribution pour évaluer le déploiement des dispositifs de maîtrise des risques de compliance et participer à la sensibilisation des collaborateurs.

### Avec quelles fonctions de maîtrise des risques le Chief Compliance Officer travaille-t-il régulièrement ?



**Citée dans 65% des cas, la gestion des risques apparaît également comme un partenaire important pour la fonction compliance**, mais elle semble encore trop négligée par certains groupes.

En effet, l'appréhension des enjeux et des risques de compliance constitue une étape fondamentale dans la définition d'un programme de conformité pertinent. Ainsi, de nombreux groupes ont déjà entrepris de cartographier leurs risques de non-conformité pour les évaluer et les hiérarchiser.

De fait, si cette cartographie est un outil de communication efficace vers le top management et le comité d'audit, c'est aussi un véritable instrument de pilotage pour le CCO afin de construire sa feuille de route et prioriser ses actions.

Pour des groupes plus matures, cette approche par les risques peut également s'avérer fructueuse pour rationaliser les efforts tout en conservant un même niveau de confort.

Enfin, dans le cadre du projet de loi Sapin 2, **la cartographie des risques de non-conformité devra faire partie intégrante du programme de conformité des groupes.**

71%

des répondants estimant avoir un programme de conformité « maîtrisé » interagissant avec la gestion des risques

Des 3 fonctions de maîtrise, **le contrôle interne apparaît comme la moins sollicitée par les CCO**, bien que son périmètre soit souvent très proche de celui de la compliance. En effet, l'un des 3 objectifs du contrôle interne tels que définis par le COSO, porte sur la conformité aux lois et règlements en vigueur. De fait, les synergies entre ces deux fonctions sur les principes, les outils, les moyens... afin de renforcer les dispositifs de prévention et de traitement des cas de non-conformité, nous semblent naturelles.

A titre d'illustration, le réseau des contrôleurs internes peut être un excellent support pour accompagner à tous niveaux le déploiement d'un programme de conformité dont la fonction compliance serait l'initiatrice. De même, les dispositifs d'auto-évaluation du contrôle interne peuvent également être adaptés pour contribuer à la maîtrise des dispositifs de compliance.

## Ce qu'il faut retenir...

- La fonction d'audit interne constitue la ligne de maîtrise avec laquelle le CCO travaille le plus étroitement.
- Les fonctions de gestion des risques et de contrôle interne sont de précieuses alliées notamment dans la mise en place de la fonction et l'application de la feuille de route grâce aux soutiens et aux remontées d'informations de leurs réseaux.



« L'audit interne, le contrôle interne, le risk management et la direction juridique sont pour nous des acteurs clés pour faciliter l'intégration de la conformité réglementaire au sein de notre groupe, mieux définir les périmètres de chacun et capitaliser sur les méthodologies utilisées. »

Chief Compliance Officer  
Secteur de la pharmacie

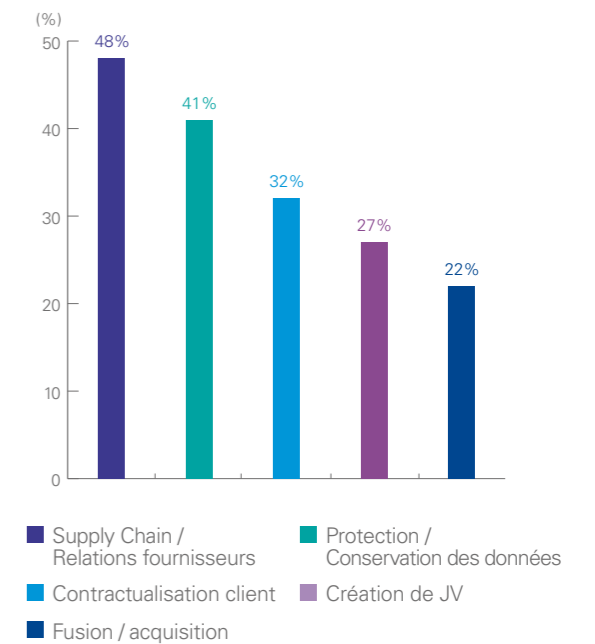
## Les principaux axes de progrès de la compliance

Un des enjeux majeurs pour le CCO est de faire prendre conscience des risques encourus par le groupe en cas de non-conformité et des conséquences potentielles qui pourraient en découler, qu'elles soient financières, juridiques, opérationnelles ou de réputation.

Au regard des sujets sur lesquels les CCO interrogés travaillent actuellement, nous avons voulu savoir quels domaines semblaient à leurs yeux devoir être prochainement renforcés.

A cette question, **les relations avec les tiers (fournisseurs pour 48% des réponses et clients pour 32%) sont inscrites dans la liste des priorités des CCO**, ce qui est cohérent avec notre constat dressé précédemment, dans lequel ces thèmes apparaissent encore comme insuffisamment pris en compte dans le périmètre de la compliance. Ces préoccupations rejoignent également celles affichées par les régulateurs français et internationaux dans les rapports des groupes avec les tiers, notamment au travers du principe du « KYC – Know Your Customer » repris dans le projet de loi Sapin 2.

**Dans quels domaines pensez-vous devoir renforcer la conformité réglementaire dans le futur ?**



## Les enjeux actuels auxquels les groupes de notre panel font face en matière de compliance

« Se mettre en conformité avec la réglementation des produits de santé et faire face aux inspections des autorités de santé. »

Chief Compliance Officer - Secteur de la pharmacie

« Suivre la conformité réglementaire dans les sociétés récemment acquises grâce à des indicateurs. »

Compliance Officer - Secteur aéronautique

« La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme reste notre enjeu principal. »

Compliance Officer - Secteur des services

« Comment intégrer les démarches de conformité dans les sociétés acquises dans les pays émergents ? »

Compliance Officer - Secteur de l'énergie

« Maîtriser les risques liés aux contrôles des exportations et à la cyber sécurité. »

Responsable de la conformité - Secteur des transports





Le second domaine cité concerne la problématique de la protection et conservation des données. Elle nécessite un important travail d'inventaire pour identifier les différentes natures de données au sein du groupe (clients, techniques, juridiques, personnelles...) et les classer selon leur niveau de sensibilité.

Enfin, dans un environnement économique en perpétuelle mutation où les transactions s'accroissent, le **Chief Compliance Officer doit également pouvoir tenir le rôle d'un véritable « conseil » pour la direction du groupe et l'accompagner dans la stratégie de croissance interne ou externe.**

Ainsi le panel considère devoir renforcer son dispositif de conformité dans les domaines de la création de Joint-Ventures ou encore des fusions-acquisitions.

Dans ces deux cas de figure, l'enjeu pour le CCO est de conforter le management dans la capacité du groupe à maîtriser les nouveaux risques de conformité liés aux changements de périmètre.



### Ce qu'il faut retenir...

- En France, il apparaît que les relations avec les tiers ainsi que la protection et conservation des données constituent les deux grands axes d'amélioration de la fonction conformité.
- La fonction conformité est de plus en plus impliquée lors d'évènements tels que la mise en place d'un contrat avec un client, une fusion-acquisition ou une création de Joint-Venture.

## Conclusion

Les entreprises françaises n'ont certes pas attendu la multiplication des sanctions, ni le renforcement de la législation française ou internationale pour mettre en œuvre des programmes de conformité. Toutefois si 38 % des répondants à l'étude considère le niveau de maturité de leur programme de conformité comme « maîtrisé », une enquête menée par KPMG US révèle que cette proportion s'élève à près de 70 % aux Etats-Unis.

Par ailleurs, il ressort de notre étude que la conformité, de par la nature des sujets et domaines dont elle est saisie, ne peut s'appréhender au sein des groupes qu'au travers d'un rattachement à la Direction Générale et d'interactions avec les différentes directions métiers et supports. Ces interactions et liens doivent être renforcés afin d'apporter au sein des groupes les réponses adéquates.

En France, la fonction de Chief Compliance Officer est aujourd'hui en plein essor mais nombreux sont les groupes qui évoquent des difficultés à définir le périmètre, les rôles et responsabilités, les outils ou encore les moyens qu'il conviendrait de lui donner pour lui permettre d'œuvrer efficacement à la maîtrise des enjeux et risques de conformité.

De même, afin d'offrir au groupe une approche cohérente, homogène et pertinente en matière de dispositifs de maîtrise des risques, la conformité nous semble devoir encore renforcer son niveau d'intégration et de coopération avec les autres fonctions que sont la gestion des risques, le contrôle interne et l'audit interne. En effet, il existe très souvent des sources de synergies qui n'ont pas été totalement exploitées et qui permettraient d'apporter au groupe un niveau supérieur de confort et d'efficacité sans forcément nécessiter de moyens supplémentaires.

Les nombreuses questions que nous recevons concernant les évolutions législatives à venir en France en matière de conformité, nous démontrent qu'il reste encore du chemin à parcourir pour de nombreux groupes afin de donner à leur fonction conformité la structure, la dimension et les moyens nécessaires pour en faire une ligne de maîtrise des risques pertinente et fiable.

La promulgation prochaine de la loi Sapin 2 incitera les groupes à s'organiser rapidement pour répondre à ces nouvelles obligations.

Il s'agit, selon nous, d'une excellente opportunité pour pousser plus loin la réflexion sur le dispositif de conformité et couvrir d'autres domaines au-delà de la corruption et du trafic d'influence que couvre le projet de loi.

**L'équipe Risk Consulting de KPMG dispose de l'expérience pour vous accompagner dans la mise en place ou le renforcement de votre programme de conformité au travers, par exemple :**

- de l'analyse de vos risques de non-conformité et de la réalisation d'une cartographie ;
- d'un diagnostic de votre dispositif de conformité ;
- de l'élaboration et de l'accompagnement à la mise en œuvre d'une feuille de route à court, moyen et long termes de la fonction conformité...

**Nous vous invitons à prendre contact avec nous pour évoquer vos différentes problématiques.**



## Contacts

### **Sylviane Hautin**

Associée Risk Consulting  
Responsable des activités de Gouvernance,  
de Gestion des risques, de Contrôle interne  
et Compliance et d'Audit interne  
Tél. : +33 (0)1 55 68 69 68  
Mail : shautin@kpmg.fr

### **Julien Auvray**

Directeur Risk Consulting  
Tél. : +33 (0)1 55 68 75 07  
Mail : jauvray@kpmg.fr

### **Pierre-Yves Le Naourès**

Senior Manager Risk Consulting  
Tél. : +33 (0)1 55 68 74 89  
Mail : plenaoures@kpmg.fr

### **Jérémy Villessange**

Senior Manager Risk Consulting  
Tél. : +33 (0)1 55 68 29 12  
Mail : jvillessange@kpmg.fr

### **Stéphanie Dominguez**

Manager Risk Consulting  
Tél. : +33 (0) 1 55 68 23 76  
Mail : stephaniedominguez@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2016 KPMG France. KPMG France désigne un ensemble de sociétés opérationnelles juridiquement distinctes. KPMG France est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Advisory - OLIVER - Octobre 2016.

Crédits photos : IStock