

# Rencontres du Risk Management

## AMRAE 2022



### Atelier A1

Comment répondre à ses obligations de conformité?

# Comment répondre à ses obligations de conformité? Des intervenants complémentaires

## Lionel d'Harcourt

Expert  
Associé, Arengi



### Pourquoi cet atelier?

- Expert en gestion des risques, audit et contrôle internes
- Accompagne les entreprises avant et après contrôle AFA
- Consultant

### Angle d'approche

La conformité et le Risk Manager

## Alexandra Pavinato

Expert  
Directeur Juridique Fiscal  
et conformité, HDI Global SE



### Pourquoi cet atelier?

- Vit la conformité au quotidien
- Évolue en environnement ultra-réglementé à taille humaine
- Avocat

### Angle d'approche

La conformité by design

## Pierre Schick

Expert  
Ancien Directeur Éthique  
et Conformité, EDF



### Pourquoi cet atelier?

- Création de la Direction Conformité d'un grand groupe
- A vécu un contrôle AFA
- Enseignant et parcours opérationnel

### Angle d'approche

La conformité en action

## Clémence de Vries

Modérateur  
Directeur Risques & Conformité,  
Cegedim



### Pourquoi cet atelier?

- A évolué en environnements fortement réglementés
- Approche intégrée contrôle interne, risques et conformité
- Couteau suisse

### Angle d'approche

La conformité en valeur ajoutée

# Contexte

- Multiplication / simultanéité des initiatives de la 2<sup>e</sup> ligne de maîtrise liées notamment au contexte réglementaire
- Multiplication des réglementations à la frontière du juridique : Sapin 2, SoX, Vigilance, matérialité, DPEF, Climat
- Un appétit différencié sur la conformité
- Institutionnalisation de la fonction conformité, consacrée par l'AFA
- Un Audit interne qui se cherche encore (Audit Vs Conseil)
- Pas de modèle unique mais une volonté réelle et un besoin de coordination des démarches...
- Des risques / opportunités pour les risk managers dans un contexte d'une fonction en mutation (RSE/Climat)

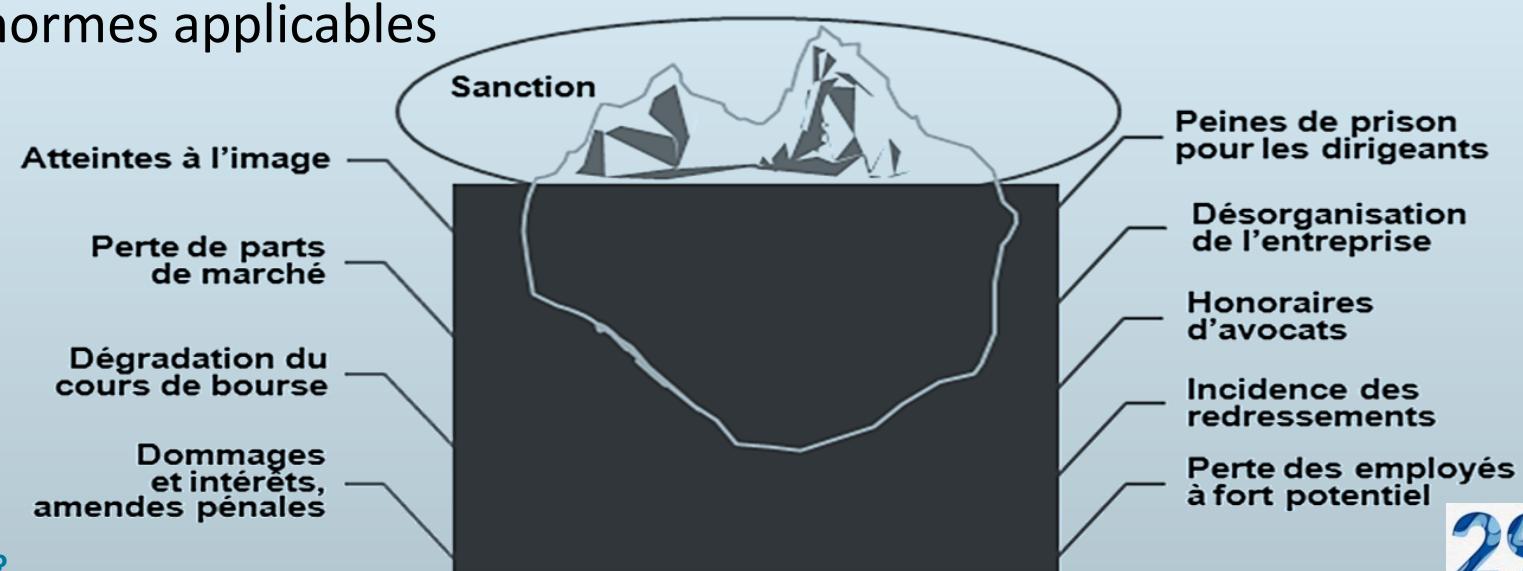
# Conformité et risque de non-conformité

- **Qu'est-ce que la conformité?**

- Ensemble des actions visant au respect des normes applicables par une organisation, ses dirigeants, ses collaborateurs et les tiers avec lesquels elle est en relation
- Champ très vaste et changeant
- Une direction centralisée ou une fonction cumulée avec d'autres

- **Et le risque de non-conformité?**

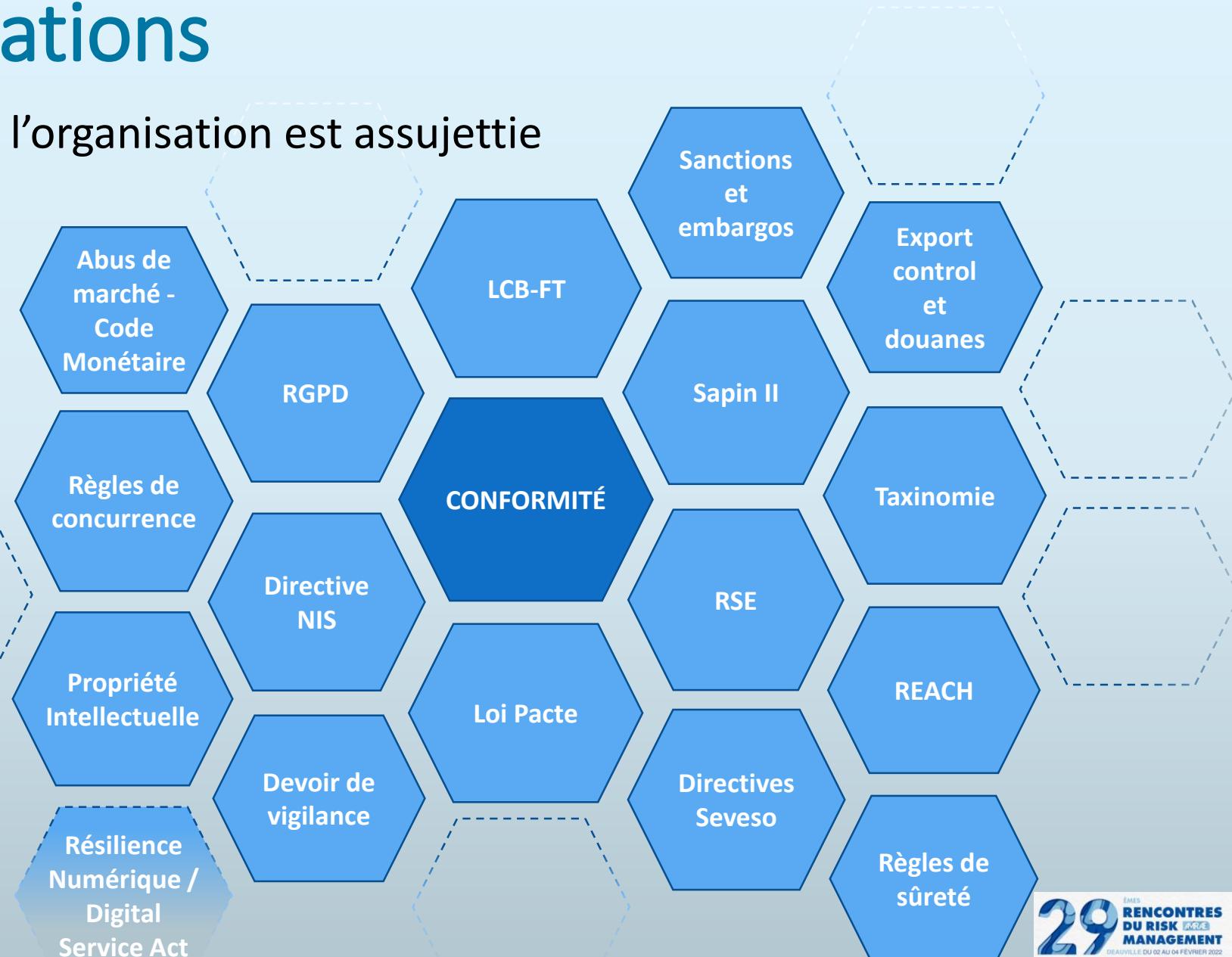
- Naît du non-respect des normes applicables
- Conséquences :



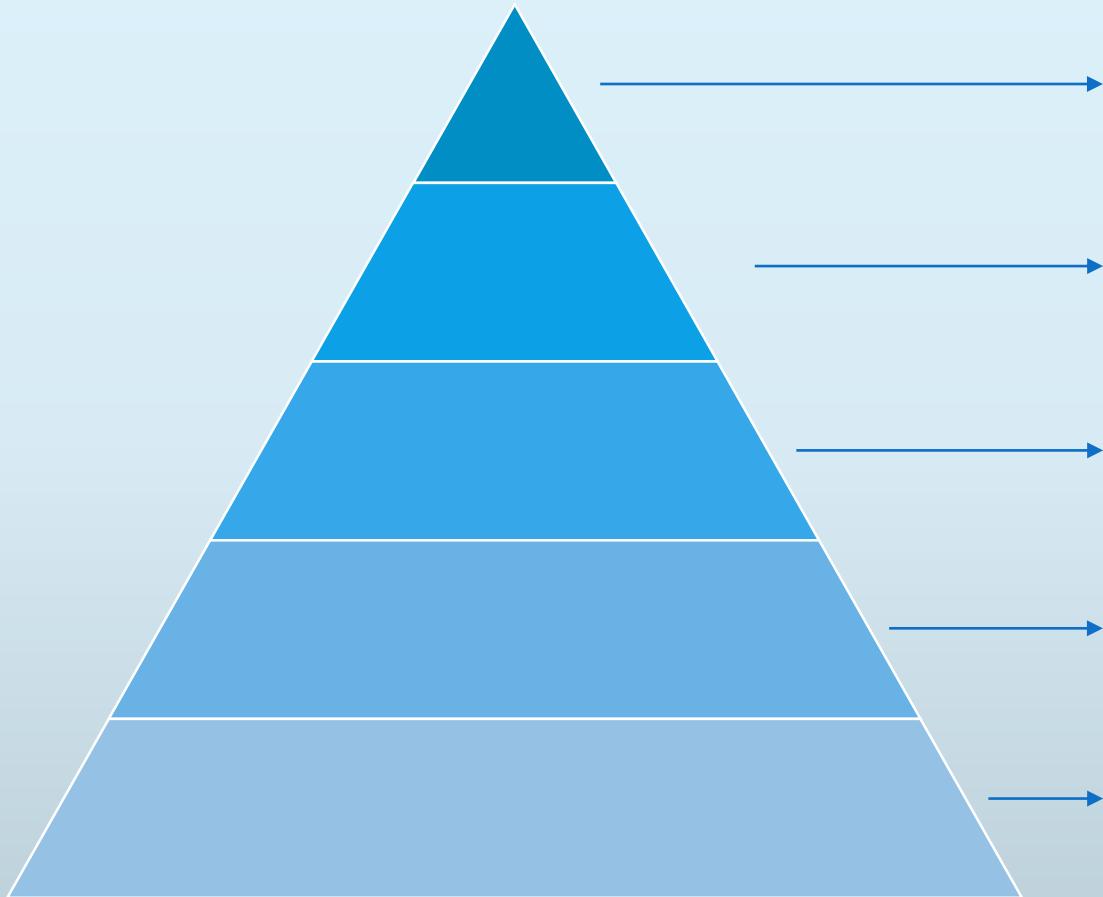
# Identifier ses obligations

Inventaire des règles auxquelles l'organisation est assujettie

- Périmètre très vaste
- En continual mouvement
- Hiérarchie des normes



# Des normes qui se superposent ou s'entremêlent



**Normes internationales** : *sanctions, embargos, lois extraterritoriales*

**Normes européennes** : *Directives, Règlements, normes techniques d'implémentation / d'exécution*

**Normes nationales (hard Law)** : *Code de Commerce, Pénal, du Travail, de la Propriété Intellectuelle, de la Santé Publique, des Assurances, de la Sécurité Sociale, de la Consommation, Civil, Monétaire, Informatique & Libertés, etc.*

**Soft Law** : *principes, positions, code de gouvernance, de déontologie, code de conduite, chartes et recommandations des autorités de contrôle ou des fédérations professionnelles, normes de certifications ou d'agrément, protocoles sanitaires*

**Règles internes, contrats et conventions** : *convention collective, accords d'entreprise, règlement intérieur, conventions passées avec les partenaires /délégataires, contrats et conventions, codes internes et procédures*

# Connaitre ses obligations de conformité

- Ce foisonnement de règles nécessite une expertise dans les équipes
- Veille extrêmement active et prédictive
  - Alimentée par plusieurs sources
    - Articles de presses, publications spécialisées
    - Appartenance / participation à des réseaux, organisations professionnelles, cercles
    - Suivi et analyse des sanctions prononcées par les différentes autorités de contrôles / régulateurs
    - Partenaires externes : conseils, avocats, prestataires etc.
  - S'exerce à tous les niveaux de normes
  - En anticipation des évolutions à venir

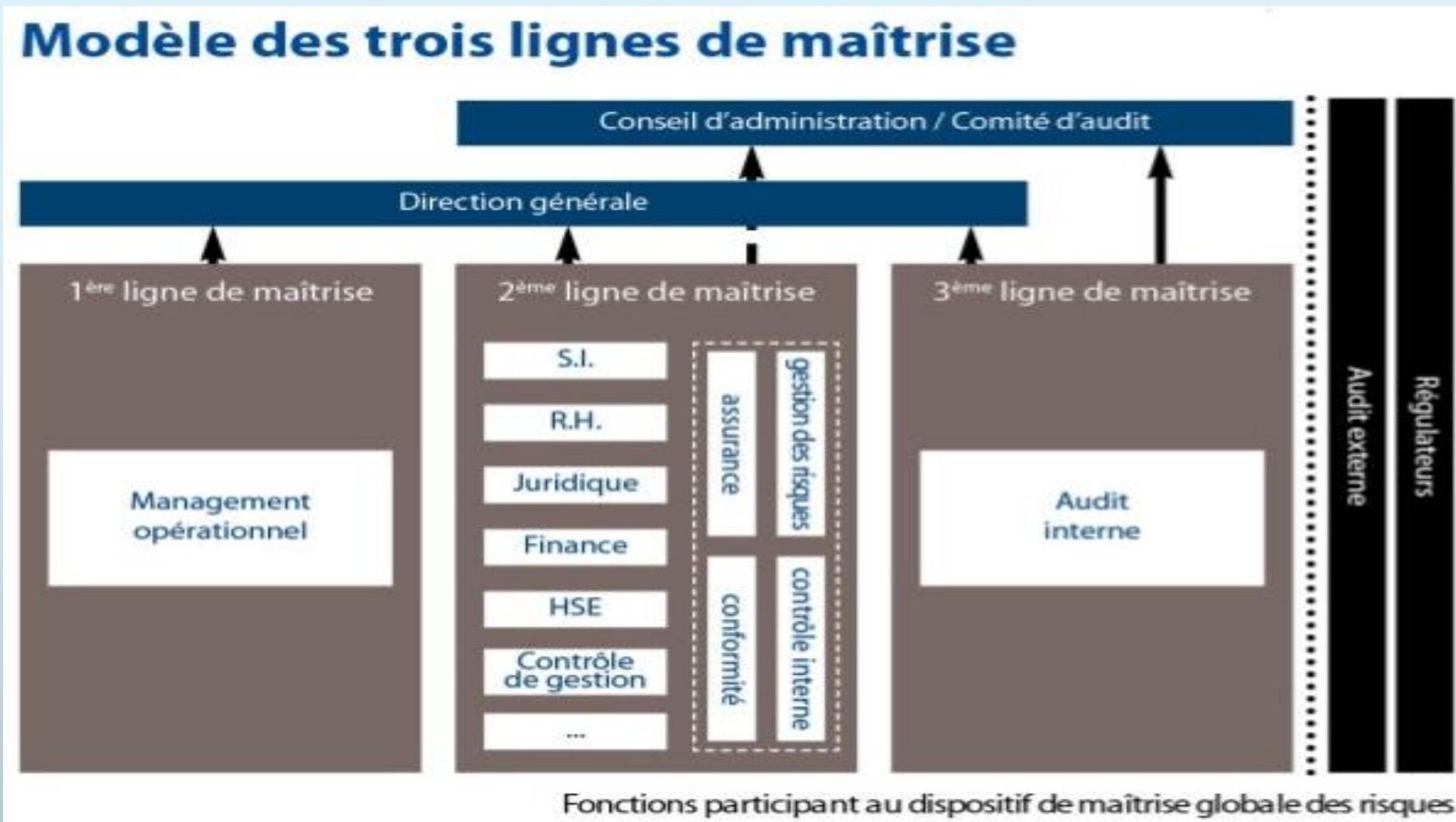
# Focus sur le Risk manager et le Compliance officer

- Se complètent parfaitement
  - Avec des rôles respectifs bien définis, compris et admis
  - Les risk managers ont une vision macro des risques
  - Les compliance officers une vision « micro » des risques
- Les risk managers sont les experts internes du risque
  - Identifient, classifient, évaluent
  - Élaborent les traitements : acceptation, recours à l'assurance, évolution du dispositif de maîtrise des risques
- Les compliance officers sont les garants pour l'entreprise
  - Le respect de toutes les normes
  - De manière raisonnable

# Interactions entre fonction conformité et métiers

- Historiquement
  - Directions Juridique et des Ressources Humaines
  - Pour le traitement des signalements, conduite d'investigations, droit de la concurrence, protection des données personnelles, lutte contre le harcèlement, dispositif de formation...
- Plus récemment
  - Risk manager : cartographie
  - Contrôle interne : dispositif de contrôle et d'évaluation interne, contrôles comptables
  - Opérationnels
  - Tiers : procédures d'évaluation des clients, fournisseurs de premier rang, intermédiaires
  - Direction RSE

# Positionnement des fonctions dans l'organisation



Source : lignes directrices ECIIA/FERMA sur la 8e directive UE, article 41

# Le modèle des trois lignes de maîtrise en évolution...

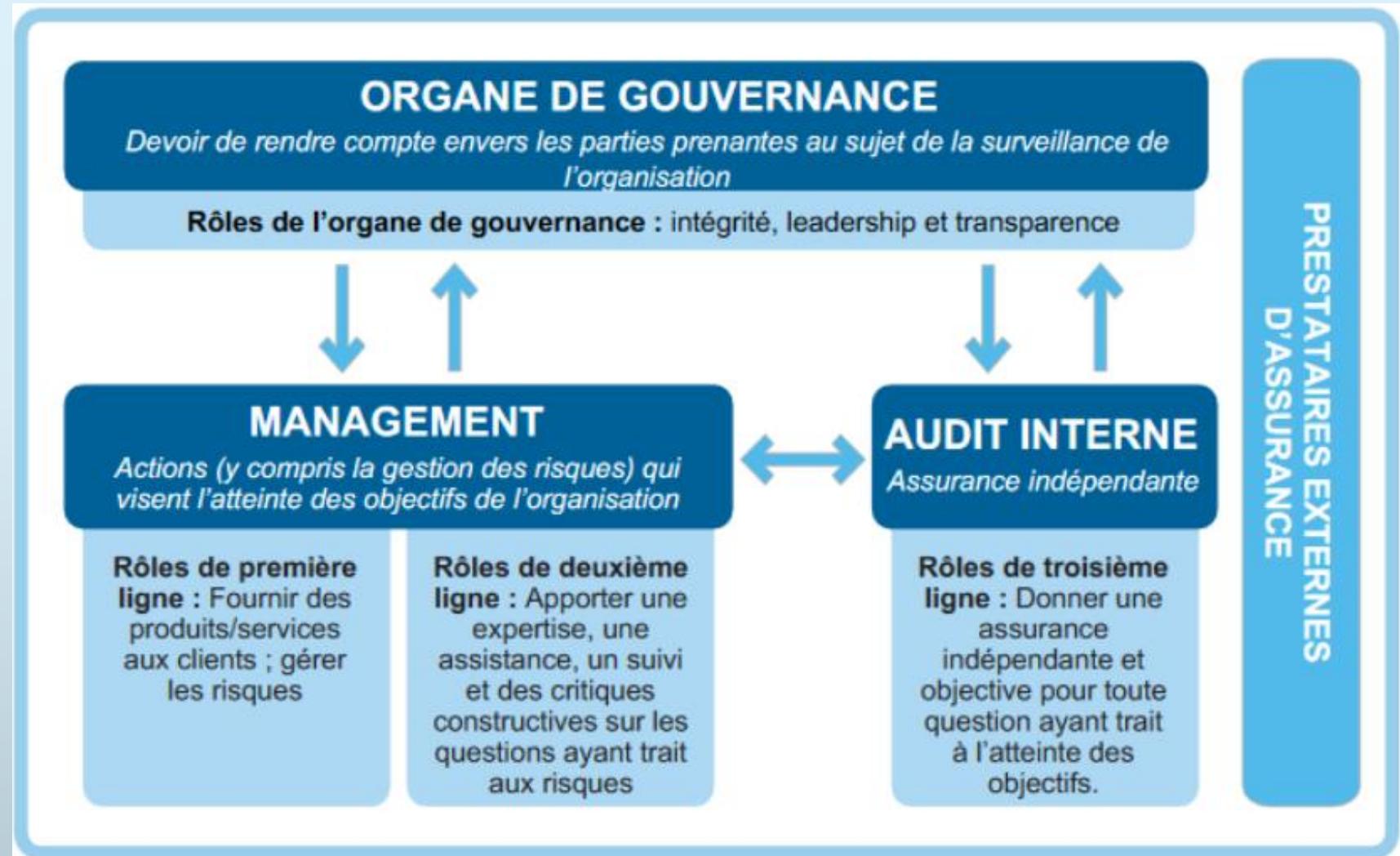
Vers plus de :

- Communication
- Coopération
- Collaboration

Adapté aux organisations de toutes tailles

CLÉ :

- ↑ Devoir de rendre compte, reporting
- ↓ Délégation, pilotage, ressources, supervision
- ↔ Alignement, coordination de la communication, collaboration



# Enjeux & challenges

- Faire un retour d'expérience des projets passés (ex : SoX)
- Sujet planification et optimisation des ressources (enjeu de la transversalité)
- Un impératif de simplicité et de cohérence entre les démarches
- Gouvernance
- Mode opératoire
- Acteurs
- Documentation écrite
- Communication : écrite et orale

# Focus rôle du Risk Manager

- And the winner is .....?
- Pourquoi et comment s'investir ?
  - Méthodologie
  - Technologie
  - Priorisation
  - Coordination
  - Pilotage de projet
  - Transversalité
- Les écueils d'un trop fort investissement du RM

# Comment déployer la conformité?

- Positionnement des fonctions et interactions entre différents métiers
  - Protocoles de fonctionnement et de collaboration entre les fonctions, contrats de service
  - S'appuyer sur une communauté interne de référents
  - Mutualiser les compétences à chaque fois que cela est possible
- Gouvernance
  - Participer quand cela est pertinent aux divers comités de gouvernance (audit, risques, éthique...)
  - Convaincre les dirigeants, tone from the top et exemplarité
- Suivi des activités
  - Produire un rapport annuel d'activité
  - Le porter à la connaissance de la Direction Générale et des parties prenantes

➤ **Garantir la transparence de vos actions tant en interne qu'en externe à l'entreprise**

# Faire connaître les obligations de conformité

- Renforcer la fonction conformité
  - Organisation : un positionnement en amont des process et dans le cycle des projets
  - Ressources humaines : profils multidisciplinaires, soft skills, relais identifiés dans les unités opérationnelles
  - Des outils digitaux ou d'intelligence artificielle : pour gagner en efficacité
- Animer la fonction conformité
  - Impliquer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise
  - Définir une stratégie de mise en place du dispositif de conformité
- Intégrer la conformité dans la culture de l'entreprise
  - L'ensemble des collaborateurs doit se sentir concerné par les enjeux, y adhérer, y contribuer
- Tone from the top : implication et exemplarité de l'instance dirigeante
  - Engagement et soutien des dirigeants
  - Préalable du déploiement d'une culture de la conformité enracinée dans l'organisation
  - Chaque entreprise est unique

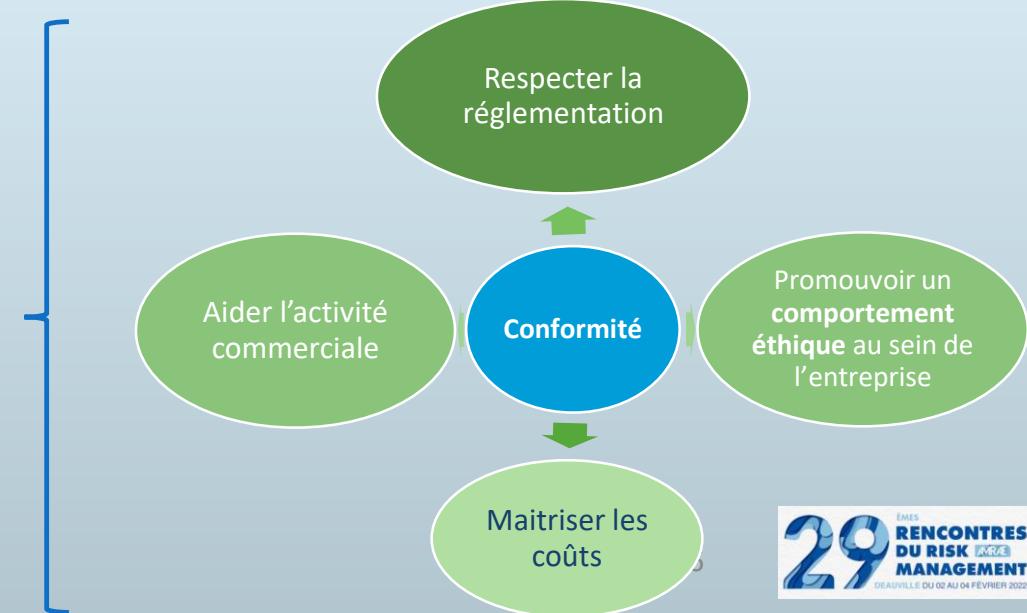
# Sensibilisation et diffusion de la culture conformité

- Donner du **sens** pour embarquer les collaborateurs
- **Comment?**
  - Communication interne dédiée
  - Formation continue ciblée et adaptée selon les profils visés
  - Traitement préventif systématique des risques juridiques prioritaires



**Faire preuve d'imagination et de créativité!**

➤ **En lien avec la stratégie de l'entreprise et les équipes opérationnelles, juste équilibre entre :**



# Bonnes pratiques pour le déploiement des actions

- Cartographie des risques
    - Nombreuses réglementations nécessitant l'élaboration de cartographies dédiées
    - Elles doivent s'inscrire dans la démarche globale du Groupe
  - Contrôle interne
    - Supports et fiches d'évaluation
    - Respecter la démarche d'évaluation de l'entreprise (périodique, annuelle) en veillant à exploiter / consolider les résultats obtenus
  - Contrôles externes
    - Identifier les différents types de contrôles : avec ou sans préavis, administratif, judiciaire
    - Se préparer en amont, matériellement et mentalement
- **Travailler les outils en adéquation avec les démarches globales du Groupe**
- **Éviter de solliciter le terrain en approches parallèles**
- **S'adapter aux diverses modalités des autorités de contrôles**

# Comment répondre le jour J à une enquête de l'AFA?

- L'Agence Française Anticorruption en contrôle du dispositif Sapin II
    - Se livrer à un exercice à blanc sur la base du support publié par l'organisme
    - Privilégier la démonstration par la preuve plutôt que par des explications / commentaires
    - Désigner un référent interlocuteur privilégié de l'autorité de contrôle
    - S'entourer de l'appui de la Direction Juridique et si nécessaire d'un conseil externe
    - Identifier tous les acteurs susceptibles d'être interviewés lors du contrôle sur place
    - Réaliser une formation / sensibilisation préventive en amont
  - Connaître les publications de l'AFA
    - Consulter les publications et recommandations de l'AFA
    - Voir les guides, chartes, études, outils pédagogiques, textes de références, procédures de contrôles...
    - Profiter du retour d'expérience d'anciens contrôlés
- **Anticiper le contrôle pour être prêt pour le jour J**
- **Préparer son organisation**
- **S'entraîner et former les interlocuteurs identifiés**

# Et les autres enquêtes?

- Identifier les interlocuteurs, prévoir qui sera le point de contact interne et son binôme
  - S'assurer que les enjeux sont compris au sein de votre organisation
  - Se documenter et profiter du retour d'expérience de votre réseau
  - S'entourer d'experts ou de conseils si besoin, (re)connaître ses faiblesses
  - Préparer et proposer quelques trucs et astuces simples à mémoriser
    - Vérifier que la convocation, l'ordre de mission, le mandat, le périmètre sont conformes
    - Répondre aux questions et rien qu'aux questions
    - Ne fournir d'éléments et de pièces que s'ils sont demandés, et via le point de contact interne identifié
    - Ne pas partager les difficultés du moment ou passées
    - Attention aux moments de convivialité, le « off » n'existe pas!
    - Prendre le temps de vérifier ses réponses plutôt que de donner une information fausse
- ... se tenir prêt! (être conforme aide!)

# ROI des démarches de conformité

- Renfort des contrôles sur les risques
- Vecteur de progrès et de rigueur dans les organisations!
- Intérêt Business
- Actes de management
- Partage de bonnes pratiques entre les entités / filiales
- Élément de différenciation pour toutes les parties prenantes

# En conclusion

**Prendre son risque...**

**... Expect the unexpected!**

# MERCI DE VOTRE ATTENTION!

**N'OUBLIEZ PAS DE REMPLIR L'EVALUATION  
AVANT LA FIN DU CONGRÈS!**

Directement sur l'**APPLI des RENCONTRES**



**Atelier A1 - Comment répondre à ses obligations de conformité?**

**Vous aurez accès à la présentation la semaine prochaine  
après avoir rempli l'évaluation générale du congrès**

**Le flyer avec le QR code est dans votre sac congressiste**

**Bonnes 29<sup>èmes</sup> Rencontres!**