



LE GUIDE DE RÉFÉRENCE DE

L'ÉVALUATION DES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

L'étape essentielle pour améliorer votre programme de conformité

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le guide de référence de l'évaluation des programmes de conformité est une ressource complète contenant de nombreux conseils et bonnes pratiques. Il vise à aider les entreprises à évaluer et à améliorer leurs programmes d'éthique et de conformité par le biais de données probantes et de connaissances de l'industrie.

Chaque programme est unique et comporte des risques disparates et différents degrés de maturité ; c'est pourquoi toutes les sections de ce guide ne s'appliqueront pas à tous les programmes. Notre guide est conçu pour vous aider à réaliser une analyse robuste des lacunes de votre programme spécifique et vous recommander de bonnes pratiques afin que votre programme atteigne le degré de sophistication dont votre entreprise a besoin.



TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
PLANIFICATION	6
MISE EN ŒUVRE ET MESURES	12
RAPPORTS ET AMÉLIORATION	22
CONCLUSION	23
RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES	24
À PROPOS DE L'ÉQUIPE DES SERVICES DE CONSEIL DE NAVEX GLOBAL	25

INTRODUCTION

Pourquoi l'évaluation des programmes de conformité est-elle importante ?

Un programme robuste d'éthique et de conformité améliore la culture organisationnelle, protège la réputation de l'entreprise et renforce l'engagement des employés. L'absence d'un programme d'éthique et de conformité expose une entreprise à des risques importants. Afin de garantir que les programmes de conformité respectent les bonnes pratiques adoptées, des évaluations et des examens réguliers sont nécessaires, utiles et attendus par de nombreuses parties internes et externes, y compris des organismes publics.

Votre programme d'éthique et de conformité est un écosystème composé d'éléments en mouvement. Les nouvelles lois et réglementations, les nouveaux domaines d'activité, les nouveaux secteurs géographiques et les fusions et acquisitions font partie d'une entreprise en expansion que votre système de conformité doit soutenir. Pour ce faire, les responsables du système doivent réviser

et évaluer régulièrement leurs risques et priorités afin de procéder aux ajustements nécessaires pour assurer l'efficacité du programme de conformité.

Outre l'évaluation des facteurs externes, un programme solide doit tenir compte d'un important facteur interne, à savoir le comportement humain. Même lorsque des politiques et des procédures de conformité bien conçues sont en place, le comportement des employés présente le risque le plus élevé pour votre programme de conformité. Il est difficile de savoir si vos efforts changent véritablement les comportements, favorisent les pratiques éthiques et atténuent les risques sans évaluer leur efficacité au niveau de chaque employé. Une évaluation robuste de la qualité vous aidera à comprendre l'impact actuel de votre programme d'éthique et de conformité sur les employés ainsi que sur la culture générale de l'entreprise.

Autrement dit :

l'évaluation d'un programme d'éthique et de conformité est une évaluation complète de la manière dont votre programme :

- » se compare à celui d'entreprises de mêmes taille, secteur et couverture géographique ;
- » respecte les normes reconnues par l'industrie à l'échelle internationale ;
- » aide à combler les lacunes en matière d'atténuation des risques et définit les améliorations d'une manière hiérarchisée par le biais d'un plan de travail pluriannuel pour atteindre le degré de maturité du programme souhaité par votre entreprise.

Objectifs clés de l'évaluation des programmes de conformité

Veiller à ce que les éléments clés du programme soient en place (par exemple, une ligne d'assistance et un système de gestion des incidents)

Évaluer l'efficacité de la mise en œuvre du programme

Mesurer l'impact sur la culture organisationnelle, y compris la sensibilisation des employés au programme et leur engagement

Les huit composantes essentielles d'une évaluation efficace des programmes de conformité

Une évaluation robuste permet d'estimer un programme de conformité dans son ensemble et d'identifier ses points forts. Les composantes ci-dessous classent votre programme de conformité de manière à révéler au mieux les points forts de votre travail ainsi que la marche à suivre pour l'améliorer.

1. Évaluation des risques

Une évaluation des risques est indispensable pour déterminer le profil de risque de votre entreprise. Votre profil de risque est une évaluation qui identifie les risques uniques auxquels votre entreprise peut être confrontée compte tenu de son secteur, de sa localisation et de la diversité de ses employés. Une évaluation des risques périodique et exhaustive vous aidera à identifier régulièrement les risques potentiels en matière d'infraction, de réputation et d'éthique.

2. Supervision, structure et direction

Votre programme a besoin d'une supervision adaptée afin de protéger l'entreprise contre les risques et d'un engagement de la direction pour promouvoir les comportements et la culture. Il est donc essentiel d'informer et d'impliquer la direction générale dans votre programme et ses objectifs. Les personnes occupant des fonctions clés de supervision, notamment votre conseil d'administration, doivent également être informées du rôle qu'elles ont à jouer et recevoir une formation en la matière afin d'aider votre entreprise à mettre en place un programme de conformité efficace.

3. Normes, politiques et procédures

L'évaluation de vos politiques permet de vérifier que votre entreprise dispose d'un code de conduite ainsi que de normes et de procédures qui garantissent le respect des valeurs internes ainsi que des lois, règles et réglementations en vigueur. Votre entreprise est peut-être aussi exposée à des secteurs spécifiques ou à haut risque. L'évaluation de votre programme et de la position de votre entreprise permettra d'identifier les lacunes pour lesquelles des conseils spécifiques doivent être fournis à vos employés.

Définitions de base

Au fur et à mesure de l'évaluation de votre programme, appuyez-vous sur ces définitions de base pour communiquer efficacement les caractéristiques du programme sur lesquelles vous travaillez et pour veiller à ce que toutes les personnes qui examinent l'évaluation utilisent le même langage.



Efficacité du programme

Avons-nous pris les bonnes mesures ?



Efficience du programme

L'avons-nous exécuté correctement ?



Amélioration du programme

L'apprentissage organisationnel a-t-il été mis en œuvre ?



Valeur reconnue

Disposons-nous d'éléments probants des parties prenantes ?

Si votre programme était examiné aujourd'hui par les pouvoirs publics ou par un client important, quelle note obtiendrait-il ?

- » **Excellent** : nous sommes un leader dans tous les domaines
- » **Très bien** : nous respectons généralement les meilleures pratiques
- » **Bien** : nous respectons toutes les normes et allons parfois au-delà de certaines
- » **Passable** : nous pouvons montrer que nous respectons les normes
- » **Médiocre** : un tiers estimerait que notre programme n'est pas efficace ou a des lacunes

4. **Alignement sur les pratiques des RH**

Un programme de conformité efficace a de nombreux points de contact et empiète sur le service RH d'une entreprise. Les efforts déployés par votre service des RH et pour votre programme de conformité doivent être complémentaires. Une évaluation adéquate de votre programme garantira que les politiques des RH et de conformité n'entrent jamais en conflit avec ce qui est attendu ou exigé des employés.

5. **Communication et formations**

Les politiques et procédures de votre programme de conformité doivent être accompagnées d'un plan de communication stratégique et d'un programme de formation visant à informer et tester les employés sur les politiques qu'ils doivent connaître. Un plan de communication régulier et efficace permet de garantir que les employés connaissent les politiques, que les directeurs savent qu'il leur incombe de répondre aux questions soulevées et que les leçons apprises sont constamment utilisées pour améliorer la culture.

6. **Signalement et réponse**

Votre processus de signalement est la façon dont les employés transmettent leurs préoccupations à votre service de conformité. Dans le cadre de l'évaluation de la conformité, vous évaluez ce processus afin de veiller à ce que les employés puissent signaler les problèmes facilement et confortablement. Vous évaluez également le processus de votre programme visant à répondre à ces signalements et à y apporter une solution.

7. **Surveillance et évaluation**

Comme dans toute évaluation, il est essentiel d'évaluer l'efficacité du processus d'évaluation en lui-même. C'est l'occasion de collaborer avec votre équipe d'audit interne ainsi qu'avec d'autres experts qui peuvent vous éclairer sur l'atténuation des risques, ou l'absence de risque, découlant des efforts déployés dans le cadre du programme. Une surveillance appropriée de votre méthode d'évaluation permettra de vous assurer que votre programme s'améliore en continu.

8. **Culture**

Il y a toujours un fossé entre ce que votre entreprise communique et ce que croient les employés. Cet équilibre façonne la culture de votre entreprise, en bien comme en mal. Dans le cadre de l'évaluation de votre programme, vous évaluez les méthodes en place pour favoriser la culture et l'efficacité de ces efforts visant à changer les comportements.



« La culture mange la stratégie au petit-déjeuner. »

Peter Drucker



« Le fait d'inculper les sociétés pour des actes répréhensibles permet au gouvernement d'être un vecteur de changement positif de la culture d'entreprise et une force pour prévenir, découvrir et punir les crimes graves. »

Département de la Justice des États-Unis¹

Gros plan sur la culture

Lorsque les politiques, les procédures, les récompenses d'une entreprise ou même son code de conduite sont en conflit avec sa culture, c'est la culture qui l'emporte. C'est pourquoi une entreprise qui veut un programme d'éthique et de conformité efficace doit accorder autant d'importance à la culture qu'aux politiques, formations, audits et autres éléments du programme.

La conformité accompagne les objectifs stratégiques et la mission d'une organisation aussi bien que les autres services ou fonctions. Pour mettre en place un programme d'éthique et de conformité efficace, il ne suffit pas d'y ajouter des règles et des couches de contrôle supplémentaires. Les meilleurs programmes déploient des efforts intégrés qui alignent les obligations financières et de conformité sur la mission et les valeurs de l'entreprise.

Les entreprises novatrices s'efforcent de créer une culture où tous les employés savent qu'ils doivent prendre les bonnes décisions, comprennent les normes qui s'appliquent à leur situation et sont convaincus que leur direction est déterminée à agir avec intégrité. Ces mêmes employés doivent se sentir habilités à signaler les comportements répréhensibles sans craindre de représailles et croire que leurs préoccupations seront prises en compte.

S'il est attendu que chacun prenne de bonnes décisions, les comportements contraires à l'éthique ou aux normes de l'entreprise ressortiront et il sera plus facile d'y faire face. Et pour le savoir, il est nécessaire d'intégrer une évaluation de la culture de l'entreprise à l'évaluation du programme d'éthique et de conformité.

1. Département de la Justice des États-Unis (2015). Principles of Federal Prosecution of Business Organisations (principes des poursuites fédérales contre les entreprises)



PLANIFICATION

Préparation d'une évaluation qui produit des résultats concrets

De nombreux aspects sont à prendre en compte dans la préparation de l'évaluation d'un programme d'éthique et de conformité. Cependant, vous devez avant tout décider qui l'autorisera. L'évaluation d'un programme exigée et autorisée par votre conseil d'administration a plus de poids, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. Les évaluations de programmes autorisées par la direction générale ou le directeur juridique et qui fournissent une visibilité au niveau du conseil d'administration et bénéficient de son soutien sont également efficaces.

Outre l'autorisation, déterminez qui gèrera l'évaluation. Cette responsabilité incombera probablement au directeur du service de conformité. Mais dans certains cas, cette mission peut être confiée à un autre service, par exemple le service d'audit ou juridique. Demandez-vous aussi si l'évaluation sera soumise au secret professionnel.

Secret professionnel ?

Quelle que soit la personne qui autorise ou effectue l'évaluation, un autre aspect doit être pris en considération : l'évaluation sera-t-elle soumise au secret professionnel ? Une évaluation effectuée sous la direction d'un avocat permet d'examiner et de corriger les éventuelles lacunes de performance ou de documentation découvertes sans craindre que les résultats soient présentés dans le cadre de procédures judiciaires. En revanche, le secret professionnel impose que la communication des résultats et des recommandations de l'évaluation soit rigoureusement contrôlée et généralement réservée aux personnes qui ont besoin de ces informations.

Le secret professionnel est un vaste concept juridique dont nous ne pouvons pas évoquer tous les aspects ici. Demandez conseil à l'avocat de votre entreprise si vous envisagez une telle stratégie lors de l'évaluation de votre programme de conformité.



« Les responsables de la conformité les plus performants que je connaisse sont ceux qui réussissent à utiliser efficacement leur intuition, leur expérience et leur bon sens pour déterminer et communiquer l'efficacité à partir d'un ensemble de données. »

Carrie Penman, directrice de la conformité et vice-présidente directrice des services de conseil, NAVEX Global

Comment définissez-vous l'efficacité ?

C'est l'éternelle question dont la réponse varie d'un public à l'autre. Ce qui est important pour les employés peut être différent de ce qui est important pour les organismes de régulation ou votre conseil d'administration. Avant de commencer votre évaluation, prenez les mesures nécessaires pour trouver une définition de l'*efficacité* qui soutient votre programme et ses objectifs.

Servez-vous des questions répertoriées ci-dessous comme points de départ pour créer votre définition de l'efficacité.



Sensibilisation

Votre programme permet-il aux employés de connaître et de comprendre efficacement les exigences en matière d'éthique et de conformité qui s'appliquent à leur situation ? Identifie-t-il les besoins éducatifs des employés et prévoit-il les formations nécessaires pour combler les lacunes ?



Changements de comportement

Votre programme change-t-il efficacement le comportement des employés vis-à-vis de certaines problématiques, notamment le harcèlement, les représailles ou les intimidations dans l'entreprise ?



Contrôle des risques

Votre programme prévoit-il des contrôles stricts et efficaces qui limitent et atténuent les risques ?



Ressources

Votre programme dispose-t-il de ressources suffisantes et ces ressources sont-elles aptes à défendre votre entreprise contre les principaux risques financiers et de réputation ?



Conformité

Votre programme garantit-il le respect des normes, politiques et réglementations ?

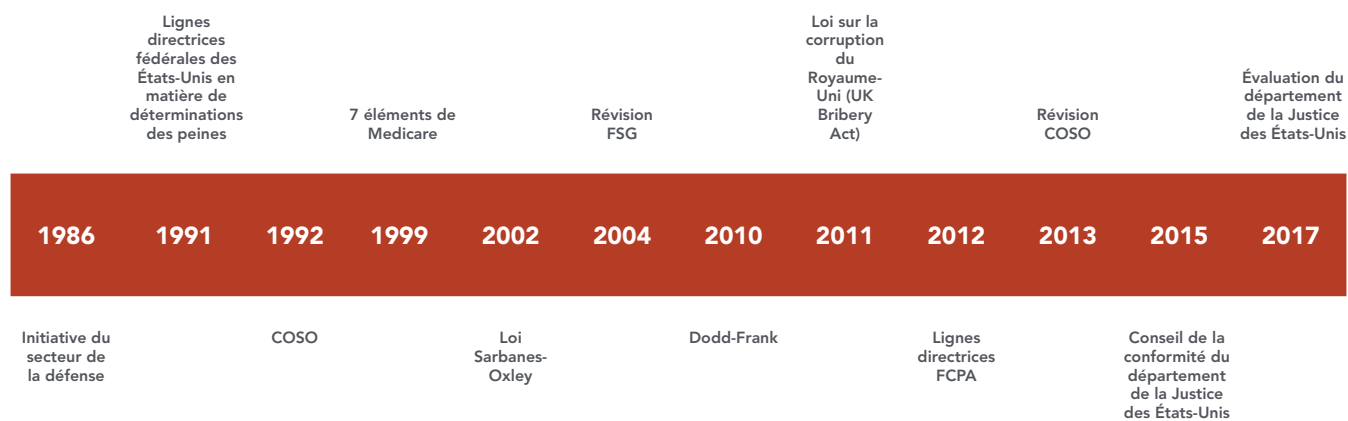


Progression

Votre programme est-il doté d'un processus d'évaluation et de signalement permettant de surveiller efficacement son amélioration et de documenter ce processus pour déterminer sa progression ?

Comment les parties externes définissent-elles l'efficacité ?

Aucune norme ne correspond à toutes les situations ou entreprises ; toutefois, plusieurs directives et cadres de référence reposent sur un ensemble de normes semblables privilégiant différents aspects des éléments du programme tels que la lutte contre la corruption. La chronologie ci-dessous présente quelques exemples de recommandations nationales et internationales.



Lors de l'évaluation de votre programme, il peut être très utile de commencer par ces trois mesures directrices pour un programme complet : Les lignes directrices fédérales des États-Unis en matière de détermination des peines (U.S. Federal Sentencing Guidelines) 8B2.1 ; 17 principes d'un contrôle interne efficace (17 Principles of Effective Internal Control) du référentiel COSO ; et l'évaluation des programmes de conformité des entreprises du département de la Justice des États-Unis (U.S. Department of Justice Evaluation of Corporate Compliance Programmes) récemment publiée. S'il est vrai que ces mesures sont en grande partie issues des États-Unis, elles ont des ramifications dans le monde entier. Elles façonnent la plupart des composantes des meilleurs programmes de conformité.

Lignes directrices fédérales des États-Unis en matière de détermination des peines (« U.S. Federal Sentencing Guidelines ») pour les organisations

Ces lignes directrices expliquent en partie que pour disposer d'un programme d'éthique et de conformité efficace, une entreprise doit : « *Exercer une diligence raisonnable pour prévenir et décourager les comportements criminels ; et promouvoir par ailleurs une culture organisationnelle encourageant une conduite éthique et un engagement à respecter la loi.* »

Les 17 principes d'un contrôle interne efficace (« 17 Principles of Effective Internal Control ») du référentiel COSO

Le référentiel COSO met l'accent sur 17 principes issus de cinq composantes du contrôle interne visant à « *améliorer la surveillance et les performances organisationnelles et à limiter la portée de la fraude dans les organisations.* »

Évaluation des programmes de conformité des entreprises (« Evaluation of Corporate Compliance Programmes ») du département de la Justice des États-Unis

L'évaluation du département de la Justice des États-Unis contient « *des questions fréquemment posées lors d'une détermination individualisée* » en vue de prendre en compte efficacement le profil de risque unique d'une entreprise et les solutions qu'elle adopte pour atténuer ses risques.

Qui détermine l'efficacité ?

Votre définition de l'*efficacité* doit tenir compte des personnes pour lesquelles vous la définissez. Un programme de conformité efficace peut revêtir différentes formes selon la partie concernée. Pour que votre programme soit réellement considéré comme efficace, il doit tenir compte de différents points de vue. Prenez en considération les points de vue ci-dessous lorsque vous définissez l'*efficacité* pour votre programme :

- » Régulateurs locaux
- » Directeur de l'éthique
- » Employés
- » Direction générale
- » Conseil d'administration
- » Clients/fournisseurs
- » Actionnaires
- » Avocats

Comment prouver l'efficacité ?

L'efficacité est formulée au moyen d'informations axées sur les données. Ces informations sont des preuves que vous pouvez citer pour attester de l'efficacité de votre programme en toute objectivité. Utilisez les éléments énumérés ci-dessous comme guide pour identifier les informations que vous évaluerez afin de prouver l'efficacité de votre programme dans les huit composantes essentielles d'un programme de conformité.

Éléments à collecter dans vos systèmes de gestion

Gestion des politiques <ul style="list-style-type: none">» Code et attestations relatives aux politiques» Incidents de non-conformité» Code de conduite professionnelle» Déclaration de mission et de valeurs» Documentation relative aux mesures d'incitation» Normes et procédures	Gestion des écosystèmes <ul style="list-style-type: none">» Analyse comparative avec des pairs» Enquêtes auprès des employés» Données de groupes de réflexion des employés» Commentaires issus des entretiens de départ» Évaluation de la performance/outils d'évaluation (des RH)» Audits internes» Structure organisationnelle» Indicateurs de qualité» Réponses aux problèmes relevés	Gestion des incidents <ul style="list-style-type: none">» Signalement des représailles et observations» Suivi des appels de la ligne d'assistance, tendances et analyse comparative des statistiques des RH» Données d'enquête
Gestion des risques liés aux tiers <ul style="list-style-type: none">» Évaluations des risques» Audits externes		Gestion des programmes de formation <ul style="list-style-type: none">» Communications de la direction» Actions en justice» Évaluations des formations

 [En savoir plus sur l'écosystème des solutions logicielles de gestion de la conformité proposé par NAVEX Global](#)

Anticiper les inhibiteurs de réussite

Lors de la préparation de votre évaluation, tenez compte des objections ou défis courants susceptibles d'émaner de la direction ou des services partenaires. Le manque de ressources, la compartimentation, la crainte de résultats négatifs et le scepticisme lié au processus de mesure de l'éthique sont tous des inhibiteurs d'une évaluation efficace. En anticipant ces défis et en surmontant les objections, vous faciliterez le processus d'évaluation pour les personnes impliquées et favoriserez l'adhésion de ceux avec qui les résultats sont partagés.

Partager les meilleures pratiques

Impliquez les autres parties prenantes dès le début du processus afin de partager les meilleures pratiques et d'identifier et de surmonter les obstacles ensemble. Outre les dirigeants d'entreprise, vous aurez notamment besoin du soutien des services juridique, d'audit et des ressources humaines pour mettre en œuvre votre évaluation de manière efficace. Identifiez les pratiques établies, comme les enquêtes continues auprès des employés et les plans d'audit, qui peuvent être utilisées pour l'évaluation plutôt que de créer des processus redondants.

La direction donne le ton

L'adhésion et le soutien de la direction sont indispensables à la mise en œuvre d'une évaluation efficace. Votre équipe dirigeante est un élément essentiel pour veiller à ce que votre évaluation soit perçue comme utile par l'entreprise au sens large ainsi que pour établir les priorités de l'évaluation afin de garantir le soutien inconditionnel de tous les services nécessaires. La demande d'évaluation provient souvent du conseil d'administration : c'est donc bien la direction qui donne le ton.

Communiquer et gérer les attentes

En plus de prouver l'efficacité de vos efforts en matière de conformité, un programme d'évaluation est conçu pour identifier les lacunes qui mettent votre entreprise en danger. Si vous connaissez les lacunes potentielles avant de commencer l'évaluation, il est utile de communiquer les résultats attendus aux principales parties prenantes ; cela permet de recueillir des réactions positives à l'égard des plans d'amélioration même en cas de résultats négatifs.

Évaluation interne ou externe

Une évaluation fiable d'un programme de conformité met en évidence des moyens rentables et pratiques pour corriger les lacunes d'un programme et l'améliorer en général. Les entreprises doivent régulièrement évaluer en interne plusieurs composantes du programme. Une bonne pratique d'amélioration de votre évaluation interne consiste à faire appel à un spécialiste externe qui mènera une évaluation approfondie tous les trois à quatre ans.

Il y a deux avantages à faire appel à un expert externe pour passer en revue et évaluer votre programme. Le premier avantage, et le plus évident, est l'objectivité. Deuxièmement, un examen indépendant effectué par un expert de l'évaluation des programmes d'éthique et de conformité révélera plus probablement comment votre programme s'en sortirait s'il était audité par un partenaire commercial ou un organisme public.

Services de conseil de NAVEX Global

Les services de conseil de NAVEX Global réalisent des évaluations de la culture, des programmes et des risques tiers depuis plus de 20 ans et notre travail a été approuvé par plusieurs organismes gouvernementaux dans le cadre d'enquêtes. Afin de protéger leurs employés, leur réputation et leurs résultats, les organisations font appel à nos services pour s'assurer que leurs programmes d'éthique et de conformité sont efficaces, respectés par les employés et la direction et conformes aux normes et meilleures pratiques du secteur.

[En savoir plus sur notre équipe des services de conseil.](#)



MISE EN ŒUVRE ET MESURES

Évaluer les huit composantes essentielles d'un programme efficace

Une évaluation complète et efficace d'un programme de conformité se penche sur les huit composantes essentielles identifiées dans notre introduction pour s'assurer que votre programme favorise la culture organisationnelle et protège l'entreprise contre les risques. La plupart des entreprises évaluent périodiquement des éléments spécifiques tout au long de l'année et effectuent en plus des évaluations complètes tous les trois à quatre ans.

Huit composantes essentielles du programme à évaluer



Servez-vous des informations axées sur les données identifiées et collectées au cours du processus de planification pour évaluer efficacement chaque composante de votre programme. En outre, l'évaluation de la culture de votre programme est un élément clé de votre évaluation. C'est pourquoi vous devrez collecter et examiner des informations plus abstraites, comme les observations et les attitudes des employés. Ensemble, ces documents vous aideront à vous faire une idée de l'efficacité de votre programme.

Système de notation pour l'évaluation de chaque composante

Lors de l'évaluation de chaque composante du programme, nous vous recommandons d'utiliser un système simple à trois niveaux pour chaque domaine à noter : vert, jaune et rouge.

- » **Vert** indique que les meilleures pratiques sont respectées et s'accompagnent de processus robustes
- » **Jaune** indique que la composante est en cours d'élaboration ou respecte partiellement les meilleures pratiques
- » **Rouge** indique que les meilleures pratiques ne sont pas encore atteintes ou que la composante requiert votre attention

1. Évaluation des risques

Pour qu'un programme soit efficace, les organisations doivent évaluer régulièrement le risque de comportement criminel et prendre les mesures nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre ou modifier chaque composante du programme en vue de limiter le risque de comportement criminel identifié par ce processus. Les évaluations périodiques des risques d'E&C sont un élément très important d'un programme d'éthique et de conformité et doivent servir de base à tous les autres éléments du programme.

L'évaluation des risques doit identifier les risques de l'entreprise en matière d'éthique, de conformité et de réputation, les effectifs à l'origine du risque ainsi que les stratégies d'atténuation actuelles et planifiées pour réduire et maintenir le risque à un niveau acceptable.



Ne pas oublier les risques tiers

Utilisez Ethics & Compliance Third-Party Risk Management Benchmark Report (Rapport comparatif de gestion des risques tiers) 2016 de NAVEX Global pour savoir comment vos pairs financent, dotent en personnel et exécutent leur programme de gestion des risques et découvrir comment vous pouvez améliorer vos performances.

Ce guide est accessible sur www.navexglobal.com/thirdpartybenchmarking.

Évaluation des risques			
L'entreprise évalue-t-elle régulièrement le risque de comportement criminel et prend-elle les mesures nécessaires pour concevoir, mettre en œuvre ou modifier chaque composante du programme d'éthique en vue de limiter le risque de comportement criminel identifié par l'intermédiaire de ce processus ?			
L'entreprise définit-elle de façon approfondie les domaines à haut risque, y compris le potentiel de risques d'atteinte à la réputation et de risques éthiques ?			
L'entreprise déploie-t-elle les ressources respectives des programmes en tenant compte des risques ?			
Le cas échéant, l'entreprise a-t-elle confié à des groupes relevant des différentes unités opérationnelles la résolution des problèmes uniques et des risques éthiques rencontrés par chaque unité opérationnelle ?			

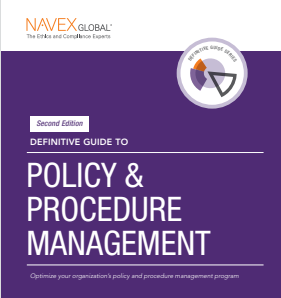
2. Surveillance, structure et direction

Les principes des poursuites fédérales contre les entreprises émanant du département de la Justice des États-Unis (Principles of Federal Prosecution of Business Organisations) mettent l'accent sur le rôle de la direction : « *les facteurs critiques dans l'évaluation de tout programme consistent à savoir si le programme est conçu de façon adéquate pour une efficacité maximale de la prévention et de la détection des actes répréhensibles commis par les employés et si la direction de l'entreprise applique le programme ou encourage tacitement ou fait pression sur les employés pour qu'ils adoptent une conduite inappropriée afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.* »

Surveillance, structure et direction			
Le conseil d'administration connaît-il le contenu et le fonctionnement du programme d'éthique ?			
Le conseil d'administration assure-t-il une supervision raisonnable de la mise en œuvre et de l'efficacité du programme et de la culture de l'entreprise ?			
L'entreprise a-t-elle confié la gestion du programme à une personne haut placée et à une personne assumant les responsabilités courantes ? Une relation avec le conseil d'administration a-t-elle été définie ?			
Le conseil d'administration (ou un comité de celui-ci) est-il à la disposition des personnes assumant la responsabilité quotidienne du programme, y compris dans le cadre de réunions de direction ?			
Le conseil d'administration (ou un comité de celui-ci) reçoit-il sans délai les signalements de problèmes importants et les enquêtes impliquant l'entreprise ou des dirigeants élus ?			
La direction générale comprend-elle et exerce-t-elle la responsabilité qui lui incombe de créer et de préserver une culture favorisant le respect de la loi et les comportements éthiques ?			
Existe-t-il un comité ou un conseil d'éthique au sein de la direction de l'entreprise qui reçoit des informations de la part de la personne haut placée ou de la personne assumant la responsabilité quotidienne du programme et qui contribue de façon pragmatique au programme ?			
Le cas échéant, des comités ou conseils sont-ils désignés pour veiller au bon déploiement d'initiatives éthiques dans les régions où des secteurs de risque pourraient être ignorés en raison de différences notables en termes d'exigences ou de culture ?			
La hiérarchie s'est-elle vue confier des responsabilités éthiques ? Connaît-elle le contenu et le fonctionnement du programme d'éthique ?			

3. Normes, politiques et procédures

Les lignes directrices en matière de détermination des peines des États-Unis (U.S. Sentencing Guidelines) (les lignes directrices) stipulent : « [l']entreprise doit établir des normes et des procédures pour prévenir et détecter un comportement criminel »². Cette exigence repose sur l'idée qu'une communication claire des attentes en matière d'éthique et de conformité est une étape fondamentale vers la création d'une culture d'entreprise qui soutient un programme d'éthique et de conformité efficace.



Créer un système puissant de gestion des politiques et des procédures

Consultez le guide de référence de la gestion des politiques 2016 de NAVEX Global pour en savoir plus sur la rédaction et la gestion optimales des politiques et des procédures de votre programme.
Ce guide est accessible sur www.navexglobal.com/policyguide.

Normes			
Le code de conduite et les politiques établissent-ils des normes visant à prévenir et détecter les comportements criminels ? Imposent-ils le respect des valeurs et des politiques de l'entreprise ainsi que des lois, règles et réglementations en vigueur ?			
Le code insiste-t-il sur le signalement rapide en interne de toute violation potentielle du code à une personne compétente identifiée dans le code ?			
Le code impose-t-il l'obligation de respecter le code et s'applique-t-il aux directeurs, dirigeants et employés ?			
L'entreprise dispose-t-elle de politiques et de procédures contenant des recommandations propres aux employés, notamment dans les domaines à haut risque ?			
Le code et les politiques de l'entreprise sont-ils régulièrement révisés et mis à jour pour tenir compte des domaines de risque spécifiques définis par l'évaluation des risques ?			

2. Commission américaine sur la détermination des peines (« United State Sentencing Commission ») (2016). Lignes directrices fédérales des États-Unis en matière de détermination des peines (« U.S. Federal Sentencing Guidelines ») 8B2.1

4. Alignement sur les pratiques des RH

Selon les lignes directrices, le choix des personnes embauchées et promues envoie un message clair quant aux principales priorités d'une entreprise. Pour qu'un programme soit efficace, une entreprise doit adopter des pratiques d'embauche qui mettent en avant le respect de la loi et la conduite éthique. L'alignement des mesures de performance et d'incitation sur des comportements favorisant l'éthique et la conformité et sur des politiques disciplinaires cohérentes est une autre pratique pertinente qu'il convient d'examiner.

Votre entreprise évalue-t-elle les responsables de manière formelle (dans le cadre d'évaluations de la performance) afin de s'assurer qu'ils assument leurs responsabilités en matière d'éthique et de conformité ?

1. Oui, cela fait partie intégrante de nos évaluations
2. Oui, mais il s'agit surtout d'une formalité
3. Oui, mais pas toujours
4. Non

Alignement sur les pratiques des RH			
Des mesures incitatives ou dissuasives intégrées aux processus de fixation ou d'examen des objectifs pourraient-elles obliger les employés à prendre une mauvaise décision ?			
Un comportement très éthique fait-il partie des critères de promotion ?			
Les nouvelles embauches potentielles et les tiers qui travaillent pour l'entreprise sont-ils soumis à des vérifications ?			
Un processus défini d'évaluation des performances est-il en place pour veiller à ce que tous les membres de la direction assument leurs responsabilités ?			
Les entretiens de départ comprennent-ils une composante d'éthique et de conformité ?			

5. Communication et formations

Les entreprises sont tenues de communiquer régulièrement et de façon pragmatique les normes et les procédures au conseil d'administration, au personnel de direction, aux employés et, selon le cas, aux intermédiaires de l'entreprise. Cette communication doit s'accompagner de la mise en œuvre d'un programme de formation efficace et de la diffusion d'informations concernant les rôles et les responsabilités de chacun.



Générer des résultats mesurables grâce à votre programme de formation

Le guide de référence des formations sur l'éthique et la conformité (Definitive Guide to Ethics & Compliance Training) 2016 de NAVEX Global fournit des renseignements supplémentaires sur la conception et la mise en œuvre efficaces de vos communications et formations en matière de conformité.

Ce guide est accessible sur www.navexglobal.com/trainingguide.

Communication et formations			
Le code, les politiques et les procédures sont-ils communiqués, compréhensibles et facilement accessibles ?			
L'entreprise a-t-elle et applique-t-elle une stratégie de communication éthique intégrant l'évaluation des risques de l'entreprise ?			
L'entreprise a-t-elle et applique-t-elle un plan de formation définissant la formation nécessaire à différents niveaux et pour différents groupes d'employés, ainsi que pour les prestataires et intermédiaires, en fonction du processus d'évaluation des risques de l'entreprise ?			
L'entreprise communique-t-elle aux employés de tous les niveaux les enseignements tirés des problématiques éthiques rencontrées par la société ?			
Le conseil d'administration et la direction reçoivent-ils des formations périodiques et pertinentes sur leurs responsabilités éthiques ?			
La formation des employés traite-t-elle des principales préoccupations des employés, notamment la crainte de représailles ?			
Les employés qui travaillent dans un environnement à haut risque (tel que défini par l'évaluation des risques) reçoivent-ils une formation suffisamment approfondie pour les aider à identifier les situations problématiques et à éviter la violation des normes de l'entreprise et la loi ?			

6. Signalement et réponse

Chaque programme de conformité doit permettre aux employés de signaler facilement les problèmes sans craindre de représailles. Il doit également prévoir des mesures permettant de répondre à ces signalements et de les résoudre, notamment par le biais d'enquêtes et de procédures disciplinaires.



Au-delà de la ligne d'assistance téléphonique pour les dénonciateurs

Consultez le guide de référence de la gestion des incidents (Definitive Guide to Incident Management) de NAVEX pour en savoir plus sur la conception et la mise en œuvre efficaces de votre ligne d'assistance téléphonique et de votre programme de gestion des incidents. Ce guide est accessible sur www.navexglobal.com/incidentguide.

Signalement et réponse			
L'entreprise encourage-t-elle les employés et les tiers à signaler les comportements répréhensibles constatés ou présumés et leur apporte-t-elle son soutien ?			
L'entreprise explique-t-elle le système et les processus de signalement à tous les employés, notamment en fournissant des informations sur le fonctionnement du processus ?			
L'entreprise dispose-t-elle d'un processus adapté de remontée des problèmes ?			
Les employés pensent-ils pouvoir effectuer des signalements à la direction ou au numéro vert sans craindre de représailles ?			
L'entreprise utilise-t-elle un système de suivi pour tous les signalements et problèmes reçus ? L'entreprise examine-t-elle les signalements et les données finales pour identifier les domaines potentiellement problématiques ? Ces informations sont-elles transmises à la direction et au conseil d'administration ?			
L'entreprise enquête-t-elle rapidement sur les problèmes tout en préservant la confidentialité ?			
Les enquêtes menées permettent-elles de déterminer la cause profonde du comportement répréhensible et remplissent-elles l'obligation selon laquelle une entreprise doit « prendre des mesures raisonnables pour répondre de façon appropriée à un tel comportement répréhensible et empêcher d'autres [violations] similaires, y compris en apportant les modifications nécessaires au programme d'éthique de l'entreprise » ?			
Les mesures disciplinaires sont-elles gérées de manière appropriée et systématique en cas de violation du code, des valeurs, des politiques ou de la loi ?			
L'entreprise applique-t-elle les politiques interdisant les représailles ou les punitions à l'encontre des personnes qui signalent des violations réelles ou présumées des politiques de l'entreprise ou de la loi ?			

7. Audit et surveillance

Les lignes directrices exigent que les entreprises « prennent des mesures raisonnables pour veiller au respect du programme de conformité et d'éthique de l'entreprise, y compris la surveillance et l'audit pour détecter les comportements criminels ». ² Les lignes directrices stipulent également que les entreprises doivent évaluer périodiquement l'efficacité du programme d'éthique et de conformité. Cette exigence s'ajoute à l'audit et à la surveillance des violations. Ici, les audits concernent les processus du programme (par exemple, si le code est distribué ou si la formation est assurée conformément aux exigences, etc.). Comme pour toute évaluation, l'une des étapes décisives consiste à évaluer l'efficacité de votre processus d'évaluation afin de veiller à ce que votre programme ait l'impact souhaité sur la culture de votre entreprise.

Audit et surveillance			
L'entreprise mène-t-elle des audits pour s'assurer que les composantes du programme fonctionnent comme prévu ?			
L'entreprise réalise-t-elle une évaluation qualitative (culturelle) afin de montrer que le programme dans son ensemble a l'impact désiré ?			
L'entreprise profite-t-elle des entretiens de départ pour demander aux employés qui quittent l'entreprise s'ils ont connaissance de violations réelles ou présumées des politiques de l'entreprise ?			
L'entreprise respecte-t-elle les meilleures pratiques du secteur ?			

8. Culture

Les lignes directrices renforcent l'impératif commercial de longue date selon lequel un programme efficace nécessite la création d'une culture favorisant l'éthique et la conformité.

Culture			
Les employés jugent-ils qu'il est possible d'avoir une conduite éthique et d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise ? Les comportements contraires à l'éthique sont-ils considérés comme interdits ?			
Les employés pensent-ils pouvoir effectuer des signalements à la direction ou au numéro vert sans craindre de représailles ?			
Les employés pensent-ils que la direction prendra les mesures appropriées si elle apprend l'existence d'un comportement répréhensible ?			
Les employés pensent-ils que d'autres personnes qui enfreignent les normes de l'entreprise sont promues à des postes à plus haute responsabilité ?			
Le programme est-il considéré comme un programme sur le papier uniquement ou comme un véritable engagement ?			

² Commission américaine sur la détermination des peines (« United State Sentencing Commission ») (2016). Lignes directrices fédérales des États-Unis en matière de détermination des peines (« U.S. Federal Sentencing Guidelines ») 8B2.1

L'importance de l'analyse comparative

L'analyse comparative, ou benchmarking, joue un rôle clé dans le processus d'évaluation. Les analyses comparatives peuvent servir à justifier votre budget ou d'autres demandes de ressources, à créer une liste hiérarchisée des perspectives d'amélioration et à optimiser le calendrier d'intégration de ces améliorations.

Plus important encore, l'analyse comparative vous permet de comprendre si votre programme répond aux normes applicables en fonction de la taille et du secteur de votre entreprise et où il se situe globalement (ou en termes d'éléments individuels) sur une échelle allant de médiocre à excellent. L'analyse comparative ne sert pas simplement à comparer votre programme à celui de vos pairs : elle est indispensable pour concevoir un programme efficace en mesure de résister à l'examen de tiers, des pouvoirs publics ou d'autorités de régulation.

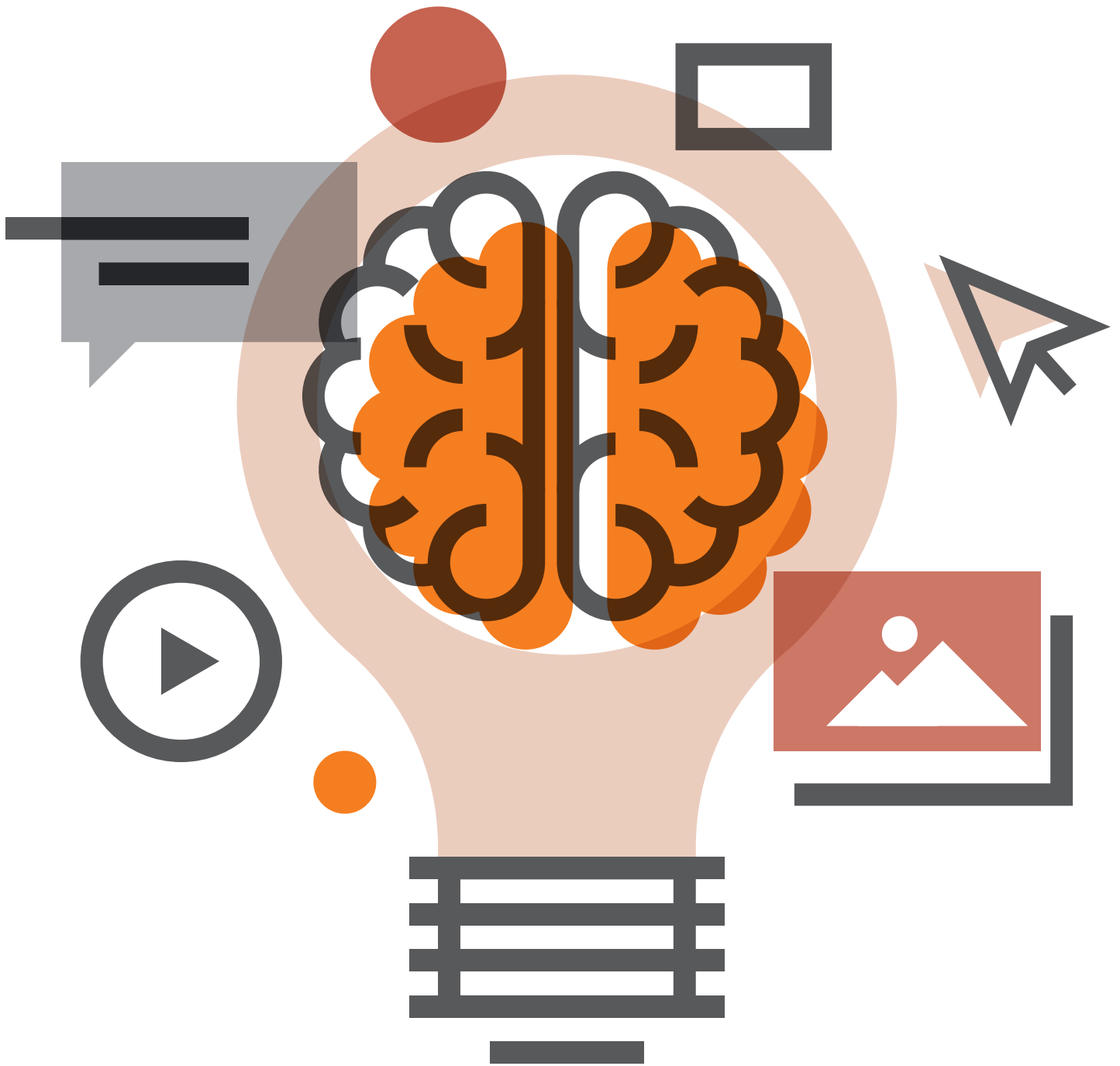


D'après les lignes directrices fédérales des États-Unis en matière de détermination des peines, « si une entreprise ne parvient pas à incorporer et à suivre les pratiques applicables de l'industrie ou les normes exigées par tout règlement gouvernemental applicable, il n'est pas possible de faire état d'un programme d'éthique et de conformité efficace. »²

Une méthode d'analyse comparative intégrée à votre processus d'évaluation

- » Identifiez les normes/lignes directrices sur lesquelles votre programme repose. Utilisez-vous les lignes directrices en matière de détermination des peines des États-Unis ? Ou le modèle fourni par la norme ISO ? Existe-t-il des normes réglementaires propres à votre secteur d'activité ?
- » Identifiez l'objectif opérationnel de votre programme ou l'objectif de chaque composante du programme. Par exemple, souhaitez-vous que vos composantes de formation et d'audit s'appuient sur les meilleures pratiques et que toutes les autres composantes soient davantage alignées sur des pratiques communes efficaces ?
- » Sélectionnez une composante ou un processus du programme à analyser
- » Identifiez les indicateurs clés relatifs à la structure, la performance et l'efficacité
- » Choisissez les entreprises cibles de la taille/du secteur désiré auxquelles vous souhaitez vous comparer
- » Collectez et analysez des données provenant d'entités cibles et de rapports/enquêtes publiés
- » Identifiez les perspectives d'amélioration en fonction de vos objectifs opérationnels

2. Commission américaine sur la détermination des peines (« United State Sentencing Commission ») (2016). Lignes directrices fédérales des États-Unis en matière de détermination des peines (« U.S. Federal Sentencing Guidelines ») 8B2.1



RAPPORTS ET AMÉLIORATION

Présenter et partager votre évaluation de façon stratégique

Rapports

Une fois l'évaluation et l'analyse comparative de votre programme terminées, l'heure est venue de présenter vos conclusions. Même si les données brutes sont très utiles pour vous et votre équipe, le public plus vaste de vos conclusions appréciera une présentation intuitive de vos conclusions. Pour ce faire, les résultats de votre évaluation doivent démontrer l'efficacité de votre programme et la manière dont celui-ci s'applique à la mission et aux valeurs de votre entreprise ainsi qu'à ses plans opérationnels stratégiques.

Une démonstration de l'efficacité

Servez-vous des données recueillies lors de votre évaluation ainsi que des connaissances provenant de l'analyse comparative pour étayer vos résultats, tout en y ajoutant des observations et des attitudes plus abstraites en tant que manifestations culturelles de ces données.

Votre démonstration de l'efficacité doit comporter une feuille de route concrète qui illustre la façon dont vous utiliserez les résultats à l'avenir. L'évaluation d'un programme compte parmi ses principaux résultats l'élaboration d'un plan de travail de deux à trois ans portant sur l'éthique et la conformité. Celui-ci intégrera les améliorations du programme et corrigera les lacunes ou les inefficacités du programme. Ajoutez une documentation claire sur l'évaluation et l'analyse comparative ayant servi à définir votre programme afin qu'elle soit référencée dans les futures évaluations du programme. En plus des prochaines étapes, votre démonstration de l'efficacité doit inclure les dates de révision et de correction prévues des ajustements de votre programme découlant de votre évaluation.

Présenter votre démonstration de l'efficacité

Lorsque vous présentez vos conclusions à un public plus large, qui devrait comprendre votre conseil d'administration, le PDG et la direction générale, soyez convaincant.

Votre présentation doit remplir les conditions suivantes :

- » **suivre un résumé opérationnel.** Vous devez clairement mettre en avant les principaux résultats de votre évaluation avant d'entrer dans les détails.
- » **être cohérent.** La présentation, la perception, le format et les données des rapports doivent être cohérents afin que votre public puisse facilement établir un lien entre vos différents points de données.
- » **être stratégique.** Le rapport doit étayer ou expliquer les lacunes du programme de conformité et de la stratégie de la société.
- » **présenter les informations dans leur contexte.** Évitez de fournir des données sans contexte. Profitez-en pour expliquer comment ces données illustrent les ICP.
- » **privilégier les résultats.** Votre conseil d'administration, le PDG et la direction générale ont intérêt à comprendre le lien qui existe entre l'évaluation de votre programme de conformité et les objectifs et les résultats du programme.

CONCLUSION

L'évaluation fait partie du cycle de vie nécessaire à l'amélioration de votre programme de conformité. Nous travaillons dans un environnement de risques en constante évolution, qui impose aux professionnels de la conformité d'identifier les lacunes actuelles et futures de leurs programmes. L'efficacité de votre programme dans son ensemble repose sur l'efficacité de chacune de ses composantes. C'est pourquoi vous devez veiller à ce que votre évaluation soit aussi large qu'approfondie. L'évaluation d'un programme n'est pas qu'une simple formalité. Elle a autant d'importance que la création d'une culture d'entreprise et l'atténuation des risques.

N'oubliez pas que pour mener une évaluation approfondie et efficace, vous devez identifier les points faibles de votre programme et son exposition aux risques. Ne vous laissez pas décourager par votre travail visant à mettre en évidence ces points à améliorer. Votre programme et votre entreprise profiteront des ajustements que vous aurez apportés pour mettre en œuvre un programme d'éthique et de conformité robuste et efficace.



RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

NAVEX Global propose de nombreuses ressources précieuses pour évaluer et améliorer votre programme d'éthique et de conformité. Consultez notre centre de ressources à l'adresse www.navexglobal.com/ressources pour vous procurer ces outils ainsi que d'autres informations :

» **Rapports comparatifs :**

[Rapport comparatif sur la gestion des risques tiers](#)

[Rapport comparatif sur la formation](#)

[Rapport comparatif sur la gestion des politiques](#)

[Rapport comparatif sur les services d'assistance](#)

» **Webinaire :** [How Do I Prove My E&C Program Is Effective? The Art & Science of Effectiveness Measurement \(Comment prouver l'efficacité de mon programme d'éthique et de conformité ? L'art et la science de la mesure de l'efficacité\)](#)

» **Boîte à outils :** [The Ultimate Culture Assessment Toolkit \(La boîte à outils de l'évaluation de la culture\)](#)

» **Livre blanc :** [Anti-Bribery and Corruption Risk Assessment Checklist \(Liste d'évaluation des risques liés à la corruption\)](#)

» **Livre blanc :** [Assessing Third-Party Risk Management Solutions \(Évaluation des solutions de gestion des risques liés à des tiers\)](#)

Governmental and International Guidance on Programme Effectiveness (Recommandations nationales et internationales sur l'efficacité des programmes)

» [Évaluation des programmes de conformité des entreprises du département de la Justice des États-Unis \(U.S. Department of Justice Evaluation of Corporate Compliance Programme\)](#)

» [Manuel des lignes directrices fédérales sur la détermination des peines 2014 \(2014 Federal Sentencing Guidelines Manual\)](#)

» [La France et l'Italie adoptent de nouvelles réglementations en matière de conformité \(New Compliance Regulations in France and Italy\)](#)


» [Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité](#)

» [Manuels de déontologie et de conformité anti-corruption à destination des entreprises](#)

À PROPOS DE L'ÉQUIPE DES SERVICES DE CONSEIL DE NAVEX GLOBAL

L'équipe des services de conseil de NAVEX Global a une seule mission : aider les organisations à créer, renforcer et promouvoir une culture organisationnelle favorisant l'éthique, l'intégrité et le respect.

Recommandée par ses clients et reconnue dans le monde entier pour son savoir-faire et son expérience, notre entreprise est la seule à disposer de spécialistes aussi préparés et compétents dans le domaine de la conformité et de l'éthique que notre [équipe des services de conseil](#). Professionnels ayant participé à la création et à l'évolution des pratiques relatives à l'éthique et à la conformité, les membres de notre équipe ont occupé les fonctions de responsables de la conformité et de l'éthique dans des organisations publiques, privées et à but non lucratif. L'équipe compte également un ancien représentant du département de la Justice des États-Unis et un ancien directeur de l'Ethics and Compliance Officer Association (ECO). Ses membres, reconnus en tant qu'experts par les plus grandes publications du secteur, comme le Wall Street Journal et Compliance Week, et qu'intervenants recherchés lors des grands événements du secteur dans le monde entier, en font une équipe unique au monde.

 [En savoir plus sur la manière dont notre équipe de services de conseil peut aider votre organisation.](#)

La gamme complète de logiciels, contenus et services d'éthique et de conformité de NAVEX Global aide les entreprises à protéger leurs employés, leur réputation et leur santé financière. Plus de 13 000 clients nous font confiance et utilisent nos solutions, inspirées de la plus grande communauté d'éthique et de conformité au monde. Pour plus d'informations, consultez www.navexglobal.com.



EMEA + APAC

4th Floor, Vantage London
Great West Road
Brentford, TW8 9AG
Royaume-Uni
info@navexglobal.com
www.navexglobal.com/uk
+44 (0) 20 8939 1650

AMÉRIQUES

5500 Meadows Road, Suite 500
Lake Oswego, OR 97035
États-Unis d'Amérique
info@navexglobal.com
www.navexglobal.com
+1 (866) 297 0224