

La conformité : quel rôle pour les avocats?

Marc-André Séguin, avocat

Imposée au secteur financier, mais de plus en plus commune au sein des entreprises actives au plan international, la conformité est appelée à jouer un rôle d'importance dans les structures des compagnies. Quel rôle les avocats peuvent-ils y jouer?

De nos jours, la «GRC» est un sujet commun dans les institutions financières. Il ne s'agit pas du corps policier, mais plutôt de l'acronyme de ce que l'on appelle collectivement la gouvernance d'entreprise, la gestion du risque et la conformité. Non seulement les règles entourant les entreprises se complexifient sans cesse, mais les attentes des régulateurs sont de plus en plus exigeantes et elles évoluent rapidement. Cela fait en sorte qu'il est aujourd'hui obligatoire pour les entreprises de mettre sur pied une structure de conformité réglementaire et de nommer des personnes imputables à son respect au sein de l'ensemble de leurs structures.

Mais la bonne gouvernance d'entreprise ne se limite pas au respect des règles. La gestion des risques, tant en matière financière que réputationnelle, figure également au rang des préoccupations des gestionnaires à l'ère, notamment, des échanges internationaux et des réseaux sociaux, où un scandale peut affecter les relations d'une entreprise avec le marché ou ses investisseurs et l'exposer à de lourdes sanctions.

Produit de la finance

Bien qu'elle gagne aujourd'hui en importance, la conformité demeure un concept relativement récent. «La conformité a réellement pris son essor au Canada au cours de la dernière décennie, observe M^e Stéphane Rousseau, professeur à l'Université de Montréal et titulaire de la Chaire en gouvernance et droit des affaires. On doit cette évolution à la complexité grandissante des normes réglementaires, ainsi qu'à des scandales ayant touché le secteur financier au cours des dix dernières années. C'est aussi la conséquence d'un plus grand souci accordé aux risques réputationnels auxquels s'exposent les entreprises.»

C'est surtout la crise financière de 2008 qui a rendu nécessaire la mise sur pied de programmes de conformité de plus en plus stricts au sein des institutions financières, renchérit M^e Pierre Gignac, président de la section Gouvernance, conformité réglementaire et éthique de l'ABC-Québec. «Des régulateurs du secteur financier ont imposé aux institutions l'intégration de programmes et de pratiques qui sont fondés sur une compréhension des exigences réglementaires, en tenant compte de leur réalité d'affaires, de la complexité de leurs activités et de leur profil de risques, explique-t-il. L'objectif ultime étant de protéger les marchés.»

Et la nécessité de ces programmes tient au fait que la complexité du cadre réglementaire rend sa supervision quotidienne difficile pour les autorités. «Compte tenu de la difficulté de s'assurer du bon respect des normes au sein de chaque institution, et du fait que les entreprises du secteur financier ont de larges équipes ainsi que des activités variées assujetties à un vaste éventail d'obligations, on a imposé aux entreprises de s'assurer elles-mêmes du bon respect des normes et de leur interprétation à l'interne, explique M^e Rousseau. Il incombe alors à l'entreprise de développer un programme adapté à ses activités et de s'assurer de sa mise en œuvre et de son respect par les différentes équipes de son organisation.»

Structurer un programme de conformité

Les programmes incluent trois éléments, selon M^e Gignac, qu'il baptise les «lignes de défense».

La première ligne constitue la ligne d'affaires et est assurée par les employés de l'organisation réglementée. Un bon programme de conformité veillera à assurer que les employés de l'entreprise connaissent bien et comprennent les normes qui s'appliquent aux tâches qu'ils remplissent dans l'organisation, explique-t-il. En cas de doute, ceux-ci seraient également conscients des ressources auxquelles ils peuvent faire appel pour s'informer afin d'éviter de poser un geste qui ne soit pas permis ou qui soit risqué pour l'organisation.

La seconde ligne, ajoute M^e Gignac, est celle de la surveillance indépendante. Les entreprises réglementées sont tenues de nommer un chef de la conformité, un individu dont la certification s'obtient, notamment, suivant la réussite d'un examen professionnel indépendant. La fonction impose au chef de la conformité l'imputabilité quant au bon respect des normes applicables à l'entreprise.

Essentiel à la structure, le chef de la conformité doit élaborer les programmes, codes internes et encadrements nécessaires pour l'organisation, et évaluer les risques de l'entreprise compte tenu de ses activités, de son cadre réglementaire et de ses valeurs. Il est également tenu d'éduquer le personnel et de rapporter les écarts à la direction de l'entreprise. Son indépendance est nécessaire à l'accomplissement approprié de ses tâches. Il ne s'agit pas pour autant d'une police interne, nuancent toutefois les deux avocats interrogés. «Sa responsabilité première est de nourrir une culture organisationnelle qui agit en harmonie avec les règles imposées à l'entreprise et avec les valeurs que celle-ci s'est données, explique M^e Rousseau. On n'est pas dans une logique de dissuasion ou de sanction, mais plutôt d'adhésion à des principes et valeurs.»

Enfin, l'audit interne constitue l'ultime défense des organisations. L'objectif de cette étape est de procéder à des vérifications internes de manière régulière pour s'assurer du bon fonctionnement des premières et deuxième lignes.

Si cette structure peut sembler lourde, elle s'avère néanmoins nécessaire pour éviter des dommages qui pourraient être bien plus coûteux pour l'entreprise s'ils n'étaient pas prévenus par la conformité. «Il est préférable que des comportements ou des employés non conformes soient captés à l'interne et que le tir soit rapidement corrigé plutôt que de laisser croître une culture ou s'accumuler des égarements qui auraient pour effet que le régulateur débarque chez l'entreprise et que des sanctions soient imposées, rappelle M^e Rousseau. Si les coûts peuvent se comptabiliser, il y a un avantage à éviter les scandales et événements qui entacheraient la réputation ou porteraient ombrage aux activités de l'entreprise.»

FORMATION CONTINUE OBLIGATOIRE :

9 guides explicatifs sur les modalités actuelles et les nouveautés en vigueur le 1^{er} avril 2015.



www.barreau.qc.ca/fco

Barreau
du Québec



Rôle des avocats

Mais pour saisir les risques réglementaires, encore faut-il en être conscient et bien les comprendre. Et c'est justement là où les avocats pourraient s'avérer les plus utiles dans un programme de conformité, estime M^e Gignac. «Les avocats sont très utiles pour comprendre les exigences réglementaires. Ils ont cette capacité de bien comprendre les opérations et de traduire celles-ci de façon digestible pour l'organisation. Il faut faire la part entre l'obligation légale et sa mise en œuvre à l'interne.»

Que ce soit à titre de chef de conformité ou en collaboration avec celui-ci, l'avocat peut assurer une forme de vigie réglementaire, former l'équipe de conformité et communiquer des recommandations dans l'élaboration d'un programme efficace et qui réponde aux obligations de l'entreprise. Mais les recommandations doivent faire l'objet d'une réflexion qui transcende le juridique, ajoute cependant M^e Rousseau. «L'analyse doit aller au-delà de la lettre de la loi, explique-t-il. Elle doit également se faire à la lumière des principes et valeurs de l'entreprise et reposer sur une analyse du risque.»

«Le risque zéro n'existe pas, ajoute-t-il. Il faut donc se questionner au-delà du risque légal et inclure une analyse du risque réputationnel pour l'organisation. La stricte position légale n'est pas suffisante, car elle ne constitue pas nécessairement la seule zone de risque pour les entreprises.»

L'avenir

Chose certaine, si la conformité est aujourd'hui omniprésente dans le secteur financier, elle est aussi appelée à s'étendre dans la plupart des industries, opine M^e Rousseau. «J'entrevois la diffusion de ce modèle à tous les secteurs d'activités, surtout ceux faisant l'objet d'une réglementation complexe et croissante. On peut entrevoir une confrontation du secteur de la conformité aux risques réputationnels des entreprises. Ces risques vont d'ailleurs aller en grandissant, alors que les questions de responsabilité sociale, environnementales ou de transparence des entreprises deviendront plus présentes.»

«On peut également s'attendre à une plus grande place pour la conformité pour les entreprises œuvrant avec les gouvernements, ou encore à l'étranger, qu'on pense seulement à la *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics* au Québec, qui impose des obligations aux entreprises souhaitant s'engager dans des processus d'appels d'offres visant des contrats publics au Québec», souligne M^e Gignac.

«Dans toutes ces dimensions, la conformité sera appelée à jouer un plus grand rôle, tranche M^e Gignac. On passe à un niveau des opérations qui est en plus grande symbiose avec la réglementation.»

L'entreprise joue un rôle à l'étranger?

Pensez conformité!

L'actualité des dernières années en faisant foi, les entreprises actives à l'international doivent être très prudentes et adopter des normes strictes pour encadrer leurs relations d'affaires dans les autres pays, prévient M^e Pierre Gignac. «Il faut mettre en place des mécanismes guidant les employés dans leurs pratiques et adopter des cadres de conduite à l'interne», recommande-t-il.

Les entreprises, notamment, qui mènent des activités à l'étranger doivent tenir compte de plusieurs lois anticorruptions comme la *Foreign Corrupt Practices Act* des États-Unis et la *UK Bribery Act* du Royaume-Uni.

D'autres documents à l'échelle internationale visent également à lutter contre la corruption et peuvent servir d'inspiration à la mise sur pied de mécanismes internes de contrôle, notamment la *Convention sur la lutte contre la corruption* de l'OCDE, les dix principes du *Pacte mondial des Nations Unies*, le *Plan d'action anticorruption* du G20 ainsi que la clause anticorruption de la *Chambre du commerce internationale*.

AVIS DE CONVOCATION

de la Corporation de services du Barreau du Québec

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE ET TOURNOI DES MAÎTRES JEUDI 16 JUIN 2016

Country Club de Montréal
5, Riverside, St-Lambert



Corporation
de services
Barreau



DÉROULEMENT DE LA JOURNÉE

8 h 30

Inscription des participants

9 h

Formation accréditée gratuite de trois heures offerte par la Corporation de services du Barreau du Québec
«La planification financière et les fonds d'investissement»

12 h

Assemblée annuelle de la Corporation de services et dîner

Projet d'ordre du jour

1. Adoption de l'ordre du jour
2. Adoption du procès-verbal de l'Assemblée générale tenue le 12 juin 2015
3. Rapport du président
4. États financiers de l'exercice 2015-2016
5. Nomination des vérificateurs
6. Élection au Conseil d'administration
7. Modifications aux règlements généraux
8. Varia

13 h

Tournoi de golf (frais de 150 \$ plus taxes)

18 h

Cocktail

Confirmez votre participation à la journée ou à l'une des activités en communiquant avec la Corporation de services au 514 954-3442 ou par courriel au csbq@barreau.qc.ca.