



Contrôle comptables anticorruption : quel pilotage par la Direction de la Conformité ?

Philippe Gangloff,
Administrateur du Cercle de la Compliance



Les contrôles comptables anticorruption constituent l'une des mesures de prévention et de détection obligatoires prévues par l'article 17 de la loi Sapin II. Ces contrôles sont en effet stratégiques pour prévenir la corruption.

Dans les grandes entreprises assujetties à cette loi, la Direction de la Conformité, qui porte le programme de conformité, est à ce titre responsable de ce pilier essentiel. Toutefois, les études sur l'organisation de la fonction conformité révèlent que, dans la majorité des entreprises, les *Compliance Officers* sont des juristes, et non des experts-comptables. Les études sur les programmes de conformité des entreprises assujetties relèvent par ailleurs que ce pilier demeure le plus difficile à mettre en œuvre et nécessite une amélioration continue.

Ces contrôles posent donc la question du pilotage effectif par la Direction de la Conformité, étant donné le caractère technique de cette obligation.

Cet article, à destination des *Compliance Officers*, vise à partager quelques réflexions appliquées et bonnes pratiques issues de mon expérience et dans mes échanges avec mes pairs.

I. Pourquoi un pilotage par le *Compliance Officer* ?

Les contrôles comptables anticorruption sont certes un sujet technique qui nécessite une expertise financière. Toutefois, étant donné le positionnement du *Compliance Officer* en tant que

garant du dispositif global il porte la responsabilité du pilotage même s'il n'en est pas l'exécutant technique.

Par ailleurs, la cartographie des risques d'atteinte à la probité constitue la base du dispositif, or cette dernière relève de la responsabilité du *Compliance Officer* qui devra notamment partager les informations avec l'équipe en charge des contrôles.

Enfin, le *Compliance Officer* est responsable du reporting à l'instance dirigeante.

II. Rappel de la nature des contrôles comptables anticorruption et conséquences sur le pilotage

La nature des opérations est tirée des scénarios de la cartographie des risques et le dispositif de contrôle comptable anticorruption doit répondre aux objectifs de détecter des anomalies, prévenir des paiements illicites ou encore vérifier la conformité des écritures. Or ces objectifs recouvrent ceux du contrôle interne, qui ne les inclut pas nécessairement dans ses points de contrôle.

III. Les défis et facteurs de succès pour le *Compliance Officer*

Plusieurs défis, mais aussi opportunités, apparaissent pour le *Compliance Officer*.

Tout d'abord le sujet de sa connaissance, par définition partielle des mécanismes et outils comptables peut rendre difficile la définition du

Ensuite, les modalités de coopération avec les différentes parties prenantes participant à la réalisation : opérationnels de la première ligne de défense et équipes finance de la deuxième ligne de défense mais aussi en amont du projet. Il s'agit donc de la question de l'articulation avec les contrôles existants. Pour répondre à ces enjeux, il convient lors du déploiement de mettre en place une gouvernance claire des contrôles, en définissant les rôles, par exemple avec une matrice RACI, qui fasse apparaître une distinction entre pilotage par la Compliance puis exécution et audit par la direction financière. Le *Compliance Officer* doit donc mobiliser des compétences de gestion de projet.

Une fois la gouvernance définie, il convient de mettre en place les outils. Ceux-ci peuvent faire progresser le dispositif de contrôle interne existant. Non, seulement les contrôles comptables anticorruption s'intègrent dans l'environnement de contrôle mais ils offrent également une opportunité d'amélioration continue. Cette intégration à la pratique existante est toutefois aussi synonyme de charge de travail supplémentaire. Par conséquent, le *Compliance Officer* devra aussi faire preuve de pouvoir de persuasion. Certes, il s'agit de répondre à une obligation réglementaire mais l'une des clefs de l'efficacité est d'obtenir l'adhésion de l'équipe en charge de l'exécution en leur apportant de la valeur par exemple par la mise en place d'outils digitaux de contrôles comptables, qui représentent un levier de productivité pour les équipes en charge des contrôles. Ces outils étant relativement récents, ils constituent

une nouveauté même pour les équipes finance les plus innovantes. On appellera par conséquent le *Compliance Officer* à la plus grande prudence, voire méfiance, lors du choix du prestataire : les promesses irréalistes étant hélas fréquentes sur ce marché. Par conséquent, un autre facteur de succès est l'implication de la direction des achats et la mise en place d'un test des outils avec preuve de concept des solutions identifiées avec l'aide de la Direction des Services d'Information.

L'angle réglementaire permet d'amorcer un projet de digitalisation qui n'aurait peut-être pas été une priorité. Ainsi, ce besoin du *Compliance Officer* devient un outil de productivité pour la finance et de synergie entre budgets, levier supplémentaire de persuasion.

De plus, l'exercice de mise en place d'outils pourra renforcer la collaboration entre finance et comptabilité, par exemple avec la mise en place de réunions périodiques de restitution, voire de consultations ad hoc du *Compliance Officer* si l'alerte nécessite une prise de décision. L'efficacité des contrôles comptables anticorruption ne dépend pas seulement de leur intégration au contrôle interne mais ils doivent aussi faire l'objet de tests périodiques. Ainsi, le *Compliance Officer* devra aussi intégrer en amont l'audit interne. Les rapports de l'audit interne viendront ainsi renforcer l'engagement de l'instance dirigeante.

De plus, la formation est un autre pilier obligatoire d'un programme de conformité. Ainsi, le déploiement du dispositif de contrôle comptable anti-

corruption est aussi une occasion de sensibiliser les équipes finance aux enjeux de probité et plus spécifiquement de leur rappeler la cartographie des risques.

IV. Conclusion

Le *Compliance Officer* doit être le chef de projet du dispositif de contrôles comptables anticorruption afin d'en garantir l'efficacité et le succès à toutes les étapes du projet, mobilisant un ensemble de compétences, notamment définies dans le référentiel du Cercle de la Compliance. Ce pilotage par le *Compliance Officer* représente une perspective de montée en compétence croisée et de renforcement de la culture de conformité grâce à une approche collaborative entre Compliance et Finance.



Comment gérer les conflits d'intérêts en entreprise

Frédéric Cordel,
fondeur de FCconsulting (www.fcconsulting.company)
et du compliance hub (www.compliancehub.fr)

La question des conflits d'intérêts au sein des entreprises¹ semble être un sujet qui intéresse de plus en plus les médias comme en témoignent notamment les nombreux reportages et articles qui ont été publiés suite au renvoi en septembre 2025 de l'ancien DG de Nestlé pour une situation de ce type qui n'avait pas été déclarée. Les conflits d'intérêts ont également fait l'objet d'un guide de l'AFA publié en 2021 (lien : <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/fr/publication-guide-pratique-sur-prevention-des-conflits-dinterets-dans-lentreprise>) dans le cadre de l'application loi SAPIN 2.

Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts ?

Si cette notion est définie légalement pour les acteurs publics en France², il n'en est pas de même pour les acteurs privés³. Ainsi, pour ces derniers, selon une définition couramment acceptée, constitue une situation de conflits d'intérêts, toute situation potentielle, apparente ou avérée, dans laquelle un collaborateur possède un intérêt, direct ou indirect, matériel ou non, pouvant influencer sur la manière dont lui-même ou tout autre collaborateur accomplit ses fonctions ou ses responsabilités au sein de l'entreprise concernée.

Formulé différemment, un conflit d'intérêts désigne toute situation où les intérêts personnels d'un collaborateur pourraient entrer en conflit avec ceux de l'entreprise.

À titre d'exemple, constituent traditionnellement des situations de conflits d'intérêts (liste bien sûr non exhaustive), les cas ci-dessous :

- existence d'un intérêt dans une société (par exemple un fournisseur), une association, ou avec toute personne ayant des relations d'affaires avec l'entreprise. Cet intérêt peut être direct (participation au capital, existence d'un mandat

1 - Nous n'évoquerons pas dans cet article la question spécifique des conflits d'intérêts au sein du secteur public.

2 - L'article 2 de la loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique définit pour la première fois la notion de « conflit d'intérêts » comme « toute situation d'interférence entre un intérêt public et des intérêts publics ou privés qui est de nature à influencer ou paraître influencer l'exercice indépendant, impartial et objectif d'une fonction ».

3 - Cette notion est couverte par plusieurs articles du code de commerce (comme ceux traitant des conventions réglementées, des règles de non cumul des mandats...) mais ne fait pas l'objet d'une définition.