

La conformité (compliance) à la Confédération: quelle est la direction prise?

Le 4 février 2019, le GTID Lutte contre la corruption a consacré un atelier au thème de la «conformité dans l'administration fédérale». Les experts Alessandro Manfredini (CDF), Daniel L. Bühr (Ethics & Compliance Switzerland), Anne Rivera (DFAE) et Jean Hutmacher (DDPS) ont présenté un aperçu des efforts déployés et des défis rencontrés dans ce domaine par les pouvoirs publics et dressé un panorama des évolutions en matière de conformité au niveau international.

Daniel L. Bühr, vice-président de la société Ethics & Compliance Switzerland et associé du cabinet d'avocats Lalive, a parlé des avantages que procurent les normes internationales. Selon lui, elles sont un facteur de simplification, de rentabilité et de transparence, et facilitent les processus d'audit. Leur application laisse en principe supposer que les obligations de diligence sont respectées. D'après Daniel L. Bühr, le succès à long terme d'une organisation présuppose une bonne pratique en

«Rien ne va plus aujourd'hui sans normes internationales»

matière de gouvernance, de risques et de conformité (gestion de la GRC). Il s'est référé à la norme ISO 19600, la première norme internationale sur la gestion de la conformité. De telles normes sont, selon lui, applicables pour toutes les organisations. La Confédération se fonde d'ailleurs déjà sur la norme ISO 31000 pour la gestion des risques. En guise de conclusion, Daniel L. Bühr a formulé les recommandations suivantes:

- fixer de manière claire et contraignante une norme CMS (*Compliance Management System*) mondialement reconnue pour toutes les unités,
- se doter d'un système de gestion des risques et d'un système modulaire CMS qui soient utilisés par toutes les unités et
- adopter un système de contrôle interne homogène (SCI).

Alessandro Manfredini du Contrôle fédéral des finances (CDF) considère comme secondaire la question de savoir quelle norme de conformité est appliquée. Il estime plus important de définir les éléments constitutifs d'un système de gestion de la conformité (CMS) et d'avoir une unité de doctrine. Selon lui, le Conseil fédé-

«La Confédération considère la conformité comme une tâche transversale»

ral considère la conformité comme une tâche transversale dont la mise en œuvre repose sur une organisation de milice décentralisée, raison pour laquelle la conformité n'est pas pilotée de manière centralisée à la Confédération. Certains éléments (p. ex. le code de comportement de l'administration fédérale ou le système de contrôle interne [SCI]) sont toutefois très bien réglés au niveau fédéral, d'autres au niveau des départements et d'autres encore au niveau des offices. D'après Alessandro Manfredini, cette approche pragmatique est un

choix délibéré du Conseil fédéral et ne constitue pas un problème en soi. Il convient toutefois de se demander comment éviter les angles morts et les redondances et résoudre les contradictions.

Anne Rivera, cheffe du Compliance Office du DFAE, a présenté les instruments mis au point par le DFAE, à savoir la mise en place d'un code de conduite pour les partenaires contractuels et une appréciation des risques liés aux partenaires, laquelle a aussi un effet préventif. Elle a également souligné qu'il est primordial d'instaurer une culture de l'intégrité. Selon elle, la conformité ne doit pas être l'affaire des seuls juristes, les spécialistes RH, en particulier, ayant aussi un rôle à jouer.

Jean Hutmacher, chef Planification et controlling du DDPS, a présenté le modèle du DDPS comme un dispositif de conformité intégré. Ce dispositif se caractérise davantage par des processus que par des structures et doit répondre aux défis particuliers qui se posent au département (p. ex. protection des informations, achats, système de milice). Jean Hutmacher a également souligné le rôle central d'une culture de l'intégrité. La mobilisation du personnel sur la question de la conformité suppose une claire adhésion de la direction à une culture de conformité et un processus permanent de sensibilisation et de formation.

«La conformité est une tâche de direction»

Il est ressorti de la table ronde qui a suivi que la sensibilisation à la conformité est plus forte dans la fonction publique que dans le secteur privé. La Confédération applique le principe de légalité avec un seuil de tolérance bas, alors que les entreprises à but lucratif prennent plus souvent des risques calculés. Le gouvernement et l'administration sont en outre soumis à un étroit contrôle parlementaire. Par ailleurs, il a été relevé qu'il existe déjà de nombreux éléments constitutifs d'un système de gestion de la conformité à la Confédération et qu'il faudrait juste les relier entre eux.

L'ambassadeur Stefan Estermann, président du GTID, a relevé le consensus entre les intervenants sur le rôle capital de la direction. Cependant, selon certains, il ne suffit pas que la direction donne le ton: il faut mettre en place un système de gestion de la conformité, sous peine que tout repose sur une personne dirigeante. Les participants ont également vu un potentiel d'optimisation dans l'échange horizontal d'informations et de savoir-faire entre différents services fédéraux qui s'occupent de la conformité.