



Bureau de la concurrence
Canada

Competition Bureau
Canada

Canada

Orientation sur les principes essentiels d'un programme de conformité crédible et efficace



La présente publication n'est pas un document juridique. Elle a pour but de fournir de l'information générale et est offerte à titre gracieux. Pour en savoir davantage, prière de consulter le texte intégral des Lois ou de communiquer avec le Bureau de la concurrence.

Pour obtenir des renseignements sur les activités du Bureau de la concurrence, veuillez communiquer avec :

Centre des renseignements
Bureau de la concurrence
50, rue Victoria
Gatineau (Québec) K1A 0C9

Téléphone : 819-997-4282
Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-348-5358
ATS (malentendants) : 1-866-694-8389
Télécopieur : 819-997-0324
Site Web : www.bureaudelaconcurrence.gc.ca

La présente publication peut être obtenue dans d'autres formats, sur demande. Veuillez communiquer avec le Centre des renseignements du Bureau de la concurrence aux numéros indiqués ci-dessus.

Cette publication est également offerte en ligne :

[Principes essentiels d'un programme de conformité crédible et efficace](#)

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission du Bureau de la concurrence, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée pour assurer l'exactitude de l'information reproduite, que le Bureau de la concurrence soit désigné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été produite en collaboration avec le Bureau de la concurrence ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, prière de remplir le formulaire de demande d'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne à l'adresse www.ic.gc.ca/demande-droitdauteur ou de communiquer avec le Centre de services aux citoyens d'ISDE mentionné ci-dessous.

Centre de services aux citoyens d'ISDE

Innovation, Sciences et Développement économique Canada
Édifce C.D. Howe
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189
Téléphone (international) : 613-954-5031
ATS (malentendants) : 1-866-694-8389
Heures de bureau : De 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)
Courriel : ISDE@ised-isde.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du Chef du Canada, représenté par le ministre de l'Industrie (2024).

Cat. No. lu54-126/2024F-PDF
ISBN 978-0-660-69437-5

Date: 2024-01-17

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes

Also available in English under the title *Guidance on the core principles of a credible and effective compliance program.*

Table des matières

Vue d'ensemble	5
Qu'est-ce qu'un programme de conformité crédible et efficace?	5
Pourquoi c'est important	6
Conseils pour y parvenir.....	6
Instaurer une culture de conformité avec le soutien de la direction.....	7
Ce que ça signifie.....	7
Pourquoi c'est important	7
Conseils pour y parvenir.....	8
Si vous êtes une petite entreprise	11
Évaluer vos risques	12
Ce que ça signifie.....	12
Pourquoi c'est important	12
Conseils pour y parvenir.....	12
Si vous êtes une petite entreprise	15
Mettre en oeuvre des politiques, procédures et contrôles de conformité adaptés.....	16
Ce que ça signifie.....	16
Pourquoi c'est important	17
Conseils pour y parvenir.....	17
Si vous êtes une petite entreprise	18
Former et communiquer	19
Ce que ça signifie.....	19
Pourquoi c'est important	19
Conseils pour y parvenir.....	20
Si vous êtes une petite entreprise	22
Utiliser des mécanismes de signalement efficaces	23
Ce que ça signifie.....	23
Pourquoi c'est important	23
Conseils pour y parvenir.....	24
Si vous êtes une petite entreprise	25
Surveiller et auditer les mesures de conformité	27
Ce que ça signifie.....	27
Pourquoi c'est important	27
Conseils pour y parvenir.....	28
Si vous êtes une petite entreprise	29

Offrir des incitations et imposer des mesures disciplinaires.....30

Ce que ça signifie.....30

Pourquoi c'est important30

Conseils pour y parvenir.....31

 Si vous êtes une petite entreprise33

Évaluer votre programme et revoir vos mesures de conformité.....34

Ce que ça signifie.....34

Pourquoi c'est important34

Conseils pour y parvenir.....35

 Si vous êtes une petite entreprise38

Vue d'ensemble

Qu'est-ce qu'un programme de conformité crédible et efficace ?

Un programme de conformité est un ensemble de pratiques commerciales adaptées à la taille, aux ressources et aux risques de votre organisation. Les organisations de toutes tailles peuvent bénéficier d'un programme de conformité, mais cela ne signifie pas que toutes les entreprises doivent avoir le même programme de conformité.

Vous n'avez pas besoin de créer un programme de conformité distinct pour les lois sur la concurrence. Mais vous devez tenir compte, dans votre programme de conformité, des risques liés à la concurrence et au marketing en vertu des lois canadiennes.

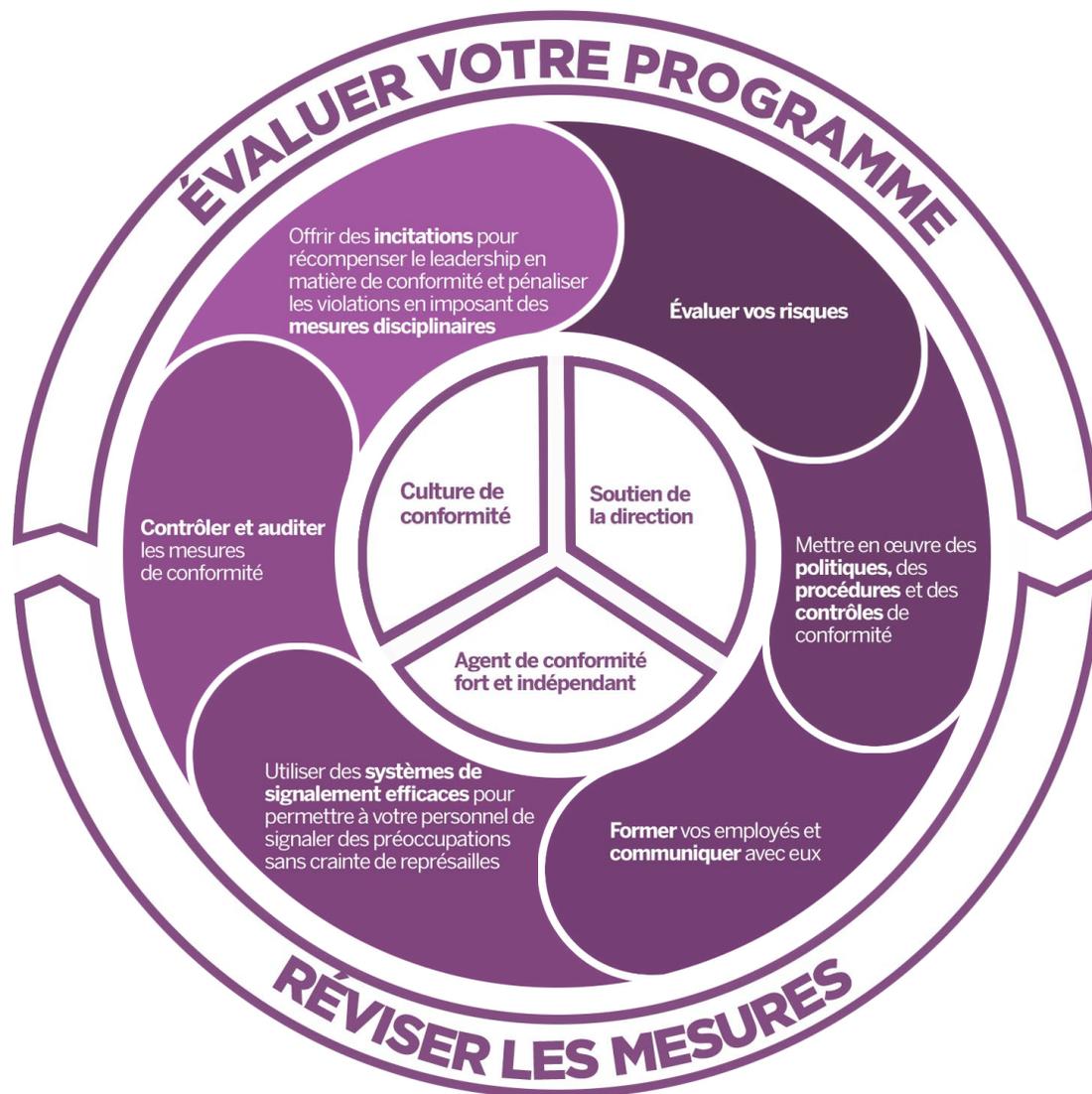
Pour être **crédible**, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être **efficace**, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Même le programme de conformité le plus efficace peut ne pas arrêter toutes les activités illégales. Votre organisation peut encore être confrontée à des problèmes qui, s'ils ne sont pas résolus, peuvent entraîner des amendes et autres sanctions. La bonne nouvelle est que vous pouvez réduire ces risques en mettant en place un programme de conformité crédible et efficace.

Quels sont les principes d'un programme de conformité crédible et efficace ?

Un programme de conformité crédible et efficace doit passer par les actions suivantes :



Comment le Bureau examine-t-il les programmes de conformité ?

Nous considérerons qu'un programme de conformité est crédible et efficace lorsque vous pouvez nous démontrer qu'il a été raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué dans les circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales. Nous examinerons des facteurs tels que la taille de votre entreprise, le secteur dans lequel vous opérez et les efforts que vous avez déployés pour respecter la loi.

Si nous enquêtons sur votre organisation, nous pourrions dans certains cas examiner votre programme de conformité pour évaluer s'il est crédible et efficace. Nous tiendrons compte des informations et des preuves que nous verrons tout au long de notre enquête et qui témoignent de la crédibilité et de l'efficacité de vos mesures de conformité. De manière générale, nous n'offrons pas un service d'évaluation de programmes de conformité.

Instaurer une culture de conformité avec le soutien de la direction

Ce que ça signifie

Culture de conformité

La culture fait référence aux valeurs fondamentales qui définissent votre organisation. Avoir une forte culture de conformité signifie disposer d'un environnement où chacun peut dire et faire ce qu'il faut et où cet engagement est cohérent avec les objectifs et la vision de l'entreprise.

Vos cadres supérieurs devraient favoriser une culture de conformité dans votre organisation. Cependant, chaque employé travaillant à tous les niveaux a un rôle à jouer. Vous devez également encourager vos prestataires de services et les autres tiers travaillant avec votre organisation à développer une culture de conformité.

Soutien de la direction

Le ton donné par la direction est un élément essentiel d'une culture de conformité. Les dirigeants de votre organisation doivent promouvoir la conformité de manière claire, audible et visible. Les gestionnaires doivent favoriser une culture ouverte où la conformité fait partie d'une conversation permanente. Mais il faut plus que de simples mots; la haute direction doit montrer l'exemple. Les actions et les décisions des dirigeants doivent démontrer que la violation de la loi est inacceptable. Cela permet à vos employés à tous les niveaux de garder la conformité à l'esprit dans leur travail quotidien. L'adhésion à tous les niveaux est un élément clé d'une solide culture de conformité.



Un petit rappel sur ce qui rend un programme de conformité crédible et efficace

Votre programme de conformité doit être crédible et efficace pour vous aider réellement.

Pour être **crédible**, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être **efficace**, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Votre programme doit être raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué compte tenu des circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales.

Pourquoi c'est important

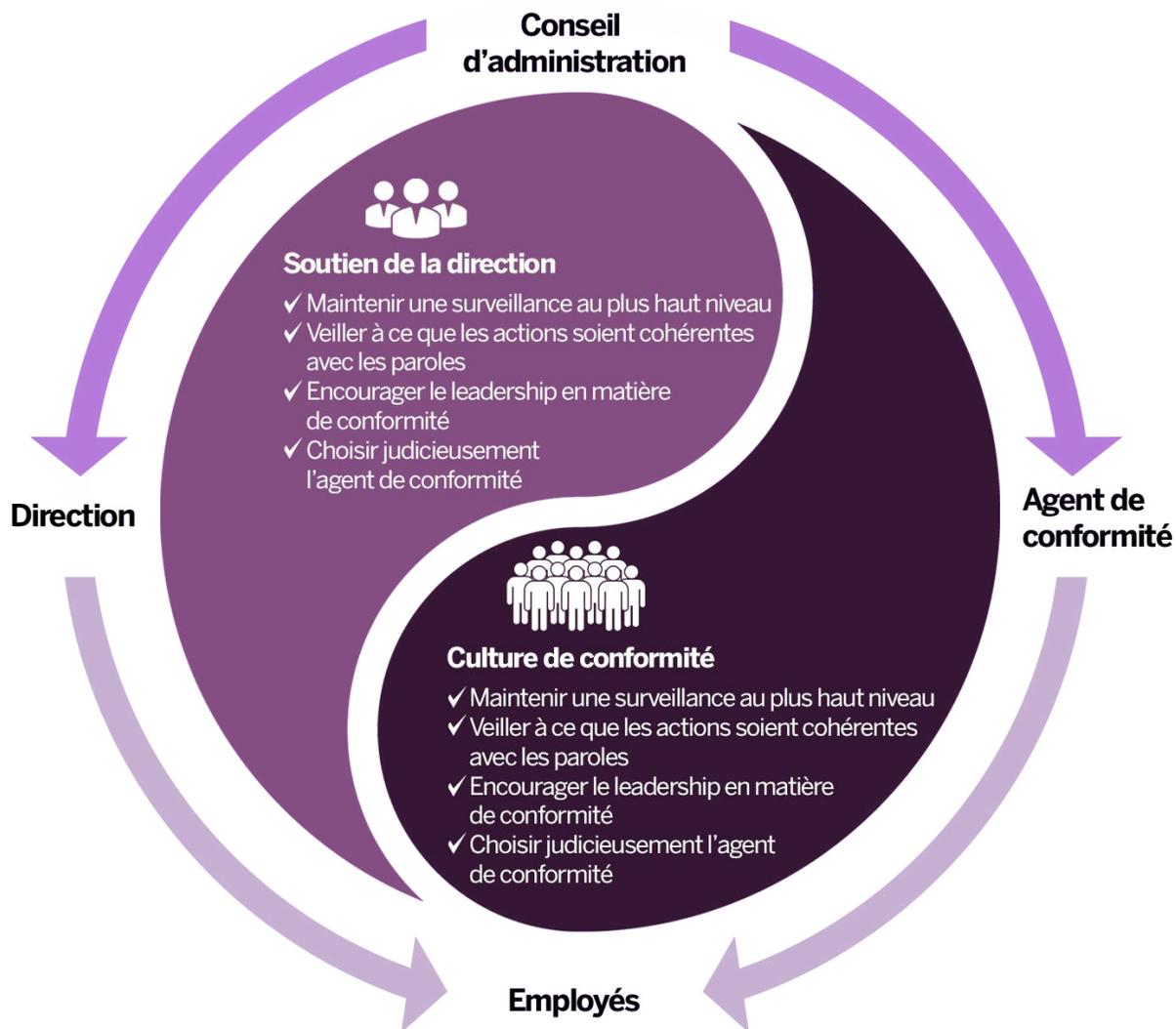
La culture de conformité de votre organisation et le soutien de la direction ont un impact sur tous les aspects de votre programme de conformité.

La création d'une culture de conformité a de nombreux avantages :

- elle permet à la direction et aux employés à tous les niveaux de faire ce qu'il faut en toute confiance
- elle leur donne les moyens de s'exprimer s'ils constatent un non-respect des règles ou un comportement à risque
- elle améliorera la réputation de votre organisation auprès des clients actuels et potentiels
- elle vous aidera à recruter et à retenir les meilleurs talents

Vous pouvez miner la crédibilité de votre entreprise si vous dites que vous avez un programme de conformité, mais que vous ne le mettez pas en pratique. En plus de nuire à votre culture, cela réduira les avantages que les mesures de conformité pourraient apporter à votre organisation. Les programmes de conformité peuvent facilement échouer sans une mise en œuvre efficace et l'engagement de la direction.

Conseils pour y parvenir



Pour créer et promouvoir une culture de conformité, votre organisation doit compter sur :

1. Un conseil d'administration (ou la plus haute autorité dirigeante) impliqué et engagé

- **Maintenir une surveillance au plus haut niveau**
 - Le conseil d'administration, dans son ensemble ou par l'intermédiaire d'un comité, devrait définir le mandat d'un programme de conformité et l'approuver.
 - Seul le conseil d'administration devrait être autorisé à nommer et à remplacer l'agent de conformité au moyen de conditions strictes et clairement définies.
 - Le conseil devrait fournir tous les fonds, le personnel et l'infrastructure nécessaires pour que l'agent de conformité soit en mesure de mettre pleinement en œuvre le programme de conformité.
 - Le conseil d'administration devrait recevoir des rapports directs et non censurés de l'agent de conformité et de la haute direction au moins une fois par trimestre.

2. Une équipe de direction visiblement engagée à tous les niveaux

- **Veiller à ce que les actions soient cohérentes avec les paroles**
 - Une direction forte devrait donner l'exemple et montrer par ses actions et sa participation active que le respect des lois sur la concurrence est important.
 - La direction devrait s'informer en permanence sur les risques liés à la concurrence et au marketing.
 - Les actions quotidiennes de la direction devaient visiblement soutenir la conformité et appuyer les programmes qui l'encouragent.
- **Encourager le leadership en matière de conformité**
 - La direction devrait créer des incitations à soutenir et à diriger le programme de conformité.
 - La direction devrait faire passer le message qu'il n'est jamais acceptable qu'un membre de votre organisation enfreigne la loi.
 - Lorsque la direction n'agit pas ainsi, les employés pourraient recevoir le message que la conformité n'est pas importante, ce qui pourrait augmenter les risques de comportements à risque.
- **Protéger les employés contre les représailles**
 - Instaurer des protections solides pour le personnel qui signale les cas de mauvaise conduite et coopère aux enquêtes.

3. Un agent de conformité solide et efficace

- **Choisir judicieusement l'agent de conformité**
 - L'agent de conformité devrait avoir :
 - un poste de haute direction, nommé par le conseil d'administration
 - une ancienneté, une autorité, une crédibilité et une indépendance suffisantes pour créer et faire appliquer un programme de conformité dans l'ensemble de l'entreprise
 - des ressources financières et humaines adaptées à la taille, au secteur et au profil de risque de votre entreprise
 - la possibilité de participer à la prise de décision de la direction
 - un rôle dans les discussions sur l'évaluation du rendement et la promotion des employés
 - la connaissance de ce qui se passe au sein de l'entreprise et du secteur
 - la capacité d'évaluer correctement les risques potentiels de non-conformité
 - un accès illimité aux données de l'entreprise, sous réserve des lois applicables en matière de protection de la vie privée
 - la capacité d'obtenir des réponses à toute question ou préoccupation concernant la conformité et la loi, mais sans devoir être juriste
- **Rendre l'agent de conformité visible**
 - Les employés devraient savoir qui est l'agent de conformité et comment entrer en contact avec lui.
 - L'agent de conformité devrait avoir un titre qui reflète l'autorité et le niveau de son poste, tel que « dirigeant principal de la conformité et de l'éthique ».

- **Communiquer souvent**
 - L'agent de conformité devrait :
 - fournir des mises à jour fréquentes à la direction (mensuellement ou aussi souvent que nécessaire) et faire un rapport, au moins trimestriel, au conseil d'administration.
 - informer le conseil d'administration des mesures disciplinaires prises en cas de violation du programme de conformité et de comportement potentiellement illégal, y compris toute allégation concernant les cadres supérieurs.

4. Des employés mobilisés

- **Impliquer l'ensemble de l'organisation**
 - Chaque employé, à tous les niveaux de l'organisation, est responsable de sa participation au programme de conformité. Il doit être clair que les comportements répréhensibles de quiconque, à quelque niveau que ce soit de l'organisation, ne seront pas tolérés.
- **Responsabiliser les unités opérationnelles et les bureaux locaux**
 - Sauf pour les très petites entreprises, envisagez de désigner des agents de liaison pour la conformité ou des ambassadeurs ou champions de l'éthique dans les unités opérationnelles ou les bureaux locaux. Ces rôles peuvent être à temps partiel, en fonction des ressources et de la taille de l'entreprise.
- **Pratiquer la diversité et l'inclusion**
 - Il a été démontré qu'il existe un lien entre la diversité et la conformité. Réfléchissez à la manière de renforcer la diversité et l'inclusion dans la culture de votre organisation.



Diversité et inclusion

Des [recherches récentes coordonnées par l'Organisation de coopération et de développement économiques](#) (en anglais seulement) ont examiné le rôle du genre dans la concurrence. Certaines études montrent que les complots ont plus de chances de se former dans des groupes homogènes. Elles montrent également que les industries traditionnellement dominées par les hommes pourraient être plus enclines aux complots que les industries dont les gestionnaires sont plus diversifiés.

Vous pouvez renforcer la culture de conformité de votre organisation en prenant des mesures pour améliorer la diversité et l'inclusion dans l'ensemble de votre organisation. Ces actions pourraient inclure le fait de garder la diversité à l'esprit lors :

- du recrutement de votre agent de conformité
- de la nomination des membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction
- du recrutement et de la promotion des employés à tous les niveaux de votre organisation

Bien que le Bureau de la concurrence se concentre sur les questions de concurrence, de pratiques commerciales trompeuses et d'étiquetage, ces actions pourraient vous aider à faire ce qu'il faut dans tous les domaines pour respecter la loi.

Si vous êtes une petite entreprise...

Les organisations de toutes tailles doivent favoriser une culture de conformité. Certaines petites entreprises peuvent ne pas disposer d'un conseil d'administration et d'une équipe de direction distincte. Les principes mentionnés ici s'appliquent toujours aux propriétaires de l'organisation et à ses dirigeants.

Vous n'avez pas besoin de recruter une personne distincte en tant qu'agent de conformité. Toute personne ayant de l'autorité et de l'ancienneté dans l'organisation peut remplir ce rôle si elle est consciente des risques juridiques de l'entreprise et connaît les mesures de gestion de la conformité nécessaires pour atténuer ces risques. Le soutien de la haute direction au programme de conformité est crucial pour sa réussite.

Pour les grandes ou les petites entreprises, l'engagement est ce qui fait la différence.

Évaluer vos risques

Ce que ça signifie

Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, sont susceptibles de commercialiser des produits ou des services, ou d'avoir des contacts avec des concurrents. Ces activités peuvent exposer votre entreprise à des risques sérieux. La nature et la taille de votre organisation peuvent également la rendre sensible à des types de risques particuliers, tels que [l'abus de position dominante](#). Votre évaluation des risques vous aidera à comprendre les risques propres à votre entreprise afin que vous puissiez prendre des mesures pour les gérer.

Le respect de la loi ne doit pas être une tâche difficile. Minimisez le risque de non-conformité en :

- évaluant régulièrement vos risques afin de comprendre les zones de problèmes potentiels
- mettant en œuvre un programme de conformité qui aborde ces risques
- encourageant une culture de conformité pour réduire proactivement ces risques



Un petit rappel sur ce qui rend un programme de conformité crédible et efficace

Votre programme de conformité doit être crédible et efficace pour vous aider réellement.

Pour être **crédible**, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être **efficace**, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Votre programme doit être raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué compte tenu des circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales.

Pourquoi c'est important

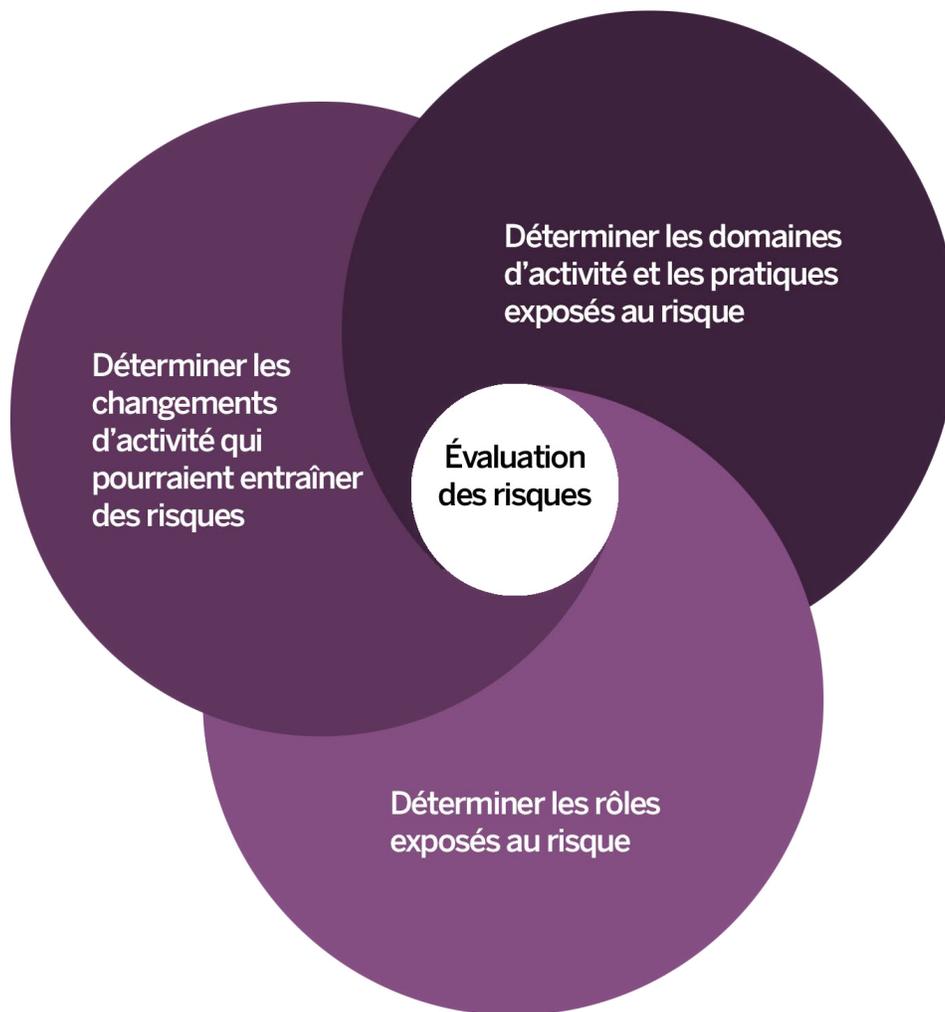
L'évaluation de vos risques est l'une des choses les plus importantes que vous puissiez faire pour prévenir la non-conformité. Lorsque vous comprenez quelles parties de votre entreprise vous exposent à des risques, vous pouvez élaborer et maintenir efficacement un programme adapté. Votre programme sera alors plus solide et plus rentable.

Cependant, l'évaluation des risques n'est pas un projet ponctuel. À mesure que votre entreprise et le marché évoluent, vos risques changent également. Si votre programme de conformité ne reconnaît pas et ne traite pas les nouveaux risques au fur et à mesure qu'ils apparaissent, il perdra de son efficacité pour vous protéger, vous et votre organisation, contre la non-conformité.

Conseils pour y parvenir

L'agent de conformité devrait coordonner l'évaluation des risques. La haute direction doit soutenir pleinement l'agent de conformité dans cette tâche. Chaque service de votre organisation, y compris les ressources humaines, les ventes, le marketing, le service juridique, les achats et les technologies de l'information, doit coopérer avec l'agent de conformité et son équipe, et leur fournir les informations dont ils ont besoin pour comprendre toutes les opérations commerciales et identifier les risques.

Si vos pratiques commerciales sont particulièrement complexes, envisagez de retenir les services d'un spécialiste en la matière, tel qu'un avocat spécialisé dans la concurrence, pour aider votre agent de conformité.



Pour identifier les risques, l'agent de conformité doit procéder à une évaluation en trois volets :

1. Déterminer les domaines d'activité et les pratiques exposés au risque

- **Faire une analyse culturelle et environnementale**
 - Examinez la culture de votre organisation, ses pratiques commerciales et de marketing, son secteur d'activité, ses concurrents et ses interactions avec eux.
- **Examiner vos unités opérationnelles et les bureaux régionaux**
 - Des personnes hors de votre siège social pourraient être au courant d'activités et de développements qui pourraient affecter les risques de votre organisation. Si vous disposez de ressources limitées, réfléchissez aux unités commerciales ou aux bureaux régionaux qui sont les plus susceptibles d'exposer votre entreprise à des risques et concentrez-vous sur eux.
- **Comprendre les risques liés à vos pratiques commerciales**
 - Soyez attentif aux pratiques commerciales et de marketing qui pourraient vous exposer à des risques au regard de la loi canadienne, y compris la législation sur la concurrence. commencez par examiner les points clés pour chacun de ces aspects de la loi :
 - [Complots et autres accords susceptibles de nuire à la concurrence](#)
 - [Truquage des offres](#)
 - [Accords de fixation des salaires et de non-débauchage](#)

- [Pratiques commerciales trompeuses](#)
- [Fusions](#)
- [Abus de position dominante et pratiques restrictives du commerce](#)
- [Étiquetage et poinçonnage des métaux précieux](#)

- **Penser à ce que le personnel fait pendant son temps libre**
 - Parfois, le comportement des employés dans leur vie personnelle peut également les exposer, ainsi que votre organisation, à des risques (par exemple, l'utilisation de médias sociaux personnels pour promouvoir les produits de votre organisation).
- **Ne pas oublier les tierces parties**
 - Votre organisation devrait encourager les tiers, tels que ceux qui agissent pour votre organisation et les associations professionnelles, à aborder les risques liés à leurs activités. Vous pourriez surveiller la conduite du tiers et exiger qu'il dispose de son propre programme de conformité crédible et efficace.
- **Prévoir l'imprévisible**
 - Signalez toute circonstance inhabituelle ou tout scénario unique qui pourrait amener votre organisation ou d'autres personnes à enfreindre la loi.

2. Déterminer les rôles exposés au risque

- **Identifier les « rôles à risque » – les employés et les cadres qui sont exposés au risque juridique**
 - **Employés directement exposés au risque** : certains employés et cadres sont plus susceptibles d'être confrontés à des risques de conformité en raison de la nature de leur rôle (par exemple les représentants des ventes, le service du marketing, les gestionnaires des ressources humaines, etc.).
 - **Personnel administratif** : personnel de soutien qui travaille avec les employés dans des rôles directement exposés aux risques de conformité.
 - **Contrôleurs** : employés occupant des fonctions qui peuvent identifier tout acte répréhensible, comme la gouvernance, le service juridique, ou les finances et l'audit.
- **Conseils pour évaluer les rôles à risque**
 - Utilisez les descriptions de poste pour évaluer les facteurs de risque pour les différents postes
 - Lorsque vous créez de nouveaux rôles, réfléchissez à la manière dont ils peuvent être exposés au risque.
 - Revoyez votre évaluation régulièrement, et chaque fois que les conditions changent, ce qui pourrait exposer les employés à de nouveaux facteurs de risque.

3. Déterminer les changements commerciaux qui pourraient entraîner des risques

- **Effectuer régulièrement des évaluations**
 - Les risques évolueront en fonction de l'évolution de votre entreprise et du marché, notamment avec les changements rapides induits par la numérisation.
 - Votre agent de conformité et la haute direction devraient procéder à une évaluation des risques régulièrement et chaque fois que les circonstances changent afin d'identifier les risques et d'évaluer les problèmes de conformité.

- **Examiner les changements ayant un impact sur votre entreprise ou sur le marché**

Votre agent de conformité devrait surveiller les nouveaux risques découlant des changements à l'intérieur et à l'extérieur de votre entreprise. Il devrait élaborer une stratégie appropriée pour minimiser ces risques.

- **Changements à l'intérieur de votre entreprise** – De nouveaux risques de conformité pourraient survenir pour votre organisation dans de nombreuses situations, notamment les suivantes :
 - lancement d'un nouveau produit
 - adoption de nouvelles stratégies de marketing
 - entrée sur un nouveau marché géographique
 - croissance de votre entreprise
 - réorganisation de votre entreprise en une nouvelle entreprise
 - réorganisation de votre entreprise existante
 - adoption de nouvelles technologies
 - modification des rôles des employés
 - attribution de nouvelles tâches à des postes précis
- **Changements à l'extérieur de votre entreprise** – Les changements sur le marché peuvent également affecter vos risques, par exemple :
 - nouvelles réglementations
 - fusions ou changements de propriété des concurrents, des fournisseurs ou des clients
 - développement de nouvelles technologies
 - changements dans la loi
 - décisions des cours et tribunaux
 - politiques d'application de la loi du Bureau de la concurrence

Si vous êtes une petite entreprise...

Les petites entreprises devraient également procéder à une évaluation des risques. Vous n'avez pas besoin de recruter une personne distincte pour effectuer cette tâche. L'évaluation peut être effectuée par toute personne ayant une autorité et un statut dans votre organisation, qui est consciente des risques juridiques de l'entreprise et connaît les mesures de gestion de la conformité nécessaires pour atténuer les risques.

Vous pouvez appliquer les [Principes essentiels d'un programme de conformité crédible et efficace](#) à vos activités et aux ressources disponibles. Pensez également à contacter votre association professionnelle ou votre chambre de commerce locale pour obtenir des ressources, des ateliers ou des séminaires sur l'évaluation des risques.

Mettre en œuvre des politiques, procédures et contrôles de conformité adaptés

Ce que ça signifie

Chaque entreprise est unique. Vos politiques de conformité devraient l'être aussi. Il n'existe pas de solutions toutes faites pour assurer la conformité. Vos politiques doivent être adaptées à vos activités, à votre profil de risque et aux tâches que vos employés accomplissent chaque jour.

Les **politiques de conformité** précisent les attentes de votre organisation vis-à-vis de vos employés et de vos dirigeants. Ils doivent inclure des normes telles qu'un code de conduite et des politiques organisationnelles.

Les **procédures** et les **contrôles** sont des systèmes internes conçus pour aider vos employés et votre organisation à éviter d'enfreindre la loi. Les procédures doivent être adaptées pour atténuer les risques propres à votre organisation, que vous auriez identifiés dans votre [évaluation des risques](#).

Politiques	Procédures et contrôles
<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none">• valeurs fondamentales de l'organisation• code de conduite des affaires• ce qu'il faut faire et ne pas faire pour le personnel	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none">• contrôles internes visant à prévenir d'éventuels comportements répréhensibles (par exemple, les autorisations de participation à des associations professionnelles, les procédures d'examen des campagnes de marketing)• mécanismes permettant de signaler anonymement une éventuelle activité illégale ou un comportement à risque• protocole à suivre en cas d'activité illégale éventuelle



Un petit rappel sur ce qui rend un programme de conformité crédible et efficace

Votre programme de conformité doit être crédible et efficace pour vous aider réellement.

Pour être **crédible**, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être **efficace**, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Votre programme doit être raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué compte tenu des circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales.

Pourquoi c'est important

Le maintien des politiques, des procédures et des contrôles de conformité est un engagement permanent qui est essentiel à l'efficacité de votre programme de conformité. Sans les politiques, procédures et contrôles adéquats, votre programme de conformité ne sera pas en mesure de réellement prévenir et détecter les activités potentiellement illégales et les comportements à risque.

Conseils pour y parvenir



1. Concevoir

- **Concevoir un programme sur mesure pour votre entreprise**
 - Adaptez vos politiques, procédures et contrôles de conformité aux activités de votre entreprise.
- **Tirer des leçons de votre évaluation des risques**
 - Concevez des politiques, des procédures et des contrôles pour vos différentes unités commerciales et opérations régionales sur la base des risques spécifiques que vous avez identifiés (par exemple, une liste des choses à faire et à ne pas faire et des problèmes pouvant être des signaux d'alarme).
- **Mettre à jour vos mesures**
 - La mise en œuvre de politiques, de procédures et de contrôles de conformité est une activité permanente. Surveillez régulièrement les risques et mettez à jour vos politiques, procédures et contrôles de conformité pour tenir compte des changements dans votre profil de risque.

2. Mettre en place

- **Faire appliquer vos politiques, procédures et contrôles**
 - L'agent de conformité doit vérifier régulièrement que vos politiques, procédures et contrôles sont correctement mis en œuvre.

3. Communiquer

- **Documenter votre programme de conformité**
 - Rédigez clairement vos politiques, procédures et contrôles de conformité. Réfléchissez au jargon et aux façons de parler les mieux comprises par vos employés. Utilisez un langage clair et simple lorsque cela est possible.

- **Communiquer avec vos employés et vos agents**
 - [Communiquez vos politiques, procédures et contrôles](#) à vos employés et assurez-vous qu'ils sont compris, ainsi qu'à tous les tiers agissant au nom de votre organisation.
 - Informez rapidement les employés et les tiers agissant pour le compte de votre organisation de toute mise à jour du programme de conformité. Pour les mises à jour importantes, envisagez d'organiser des séances de formation spéciales pour vos employés.
- **Publier votre code de conduite**
 - Envisagez de publier votre code de conduite sur le site Web de votre organisation. Cela aidera les tiers, tels que les fournisseurs, les prestataires de services et les clients qui traitent avec votre organisation, à comprendre vos valeurs et vos attentes.

Si vous êtes une petite entreprise...

Les petites et moyennes entreprises peuvent se doter de politiques, de procédures et de contrôles de conformité simples, mais efficaces sans avoir à engager des dépenses considérables ou à surcharger leurs opérations quotidiennes. Cependant, l'ensemble de votre organisation doit s'engager sérieusement en faveur de la conformité.

Il n'est pas nécessaire de créer un programme de conformité distinct pour le droit de la concurrence. Vous pouvez simplement intégrer les risques liés au droit de la concurrence dans votre programme de conformité existant.

Si vous ne disposez pas des ressources internes nécessaires pour créer un programme de conformité, les associations professionnelles peuvent vous aider à élaborer des politiques, des procédures et des contrôles de conformité. En outre, de nombreuses ressources gratuites ou peu coûteuses sont disponibles en ligne pour vous aider à comprendre les meilleures pratiques en matière de conformité et la manière de les appliquer dans votre entreprise.

Former et communiquer

Ce que ça signifie

Chacun, dans votre organisation, devrait savoir et comprendre ce qu'il doit faire pour agir dans le respect de la loi – du conseil d'administration et des hauts dirigeants jusqu'au personnel de première ligne. La formation des employés et de la direction ainsi que la communication sur la conformité sont essentielles à l'efficacité de tout programme de conformité.



Un petit rappel sur ce qui rend un programme de conformité crédible et efficace

Votre programme de conformité doit être crédible et efficace pour vous aider réellement.

Pour être **crédible**, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être **efficace**, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Votre programme doit être raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué compte tenu des circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales.

Pourquoi c'est important

Le principal objectif d'un programme de conformité est d'empêcher les gens d'enfreindre la loi. Les employés comme les membres de la direction doivent comprendre ce qui constitue un comportement professionnel acceptable et ce qui est inacceptable. Ils doivent tous savoir ce que la loi interdit et les conséquences du non-respect de la loi. Former les employés et communiquer vos principes et votre programme peut aider chacun à être vigilant.

Une communication régulière avec les employés à tous les niveaux de votre organisation témoigne de l'engagement et du soutien de votre direction en faveur d'une culture de conformité.

Conseils pour y parvenir

Quoi enseigner ?

Votre organisation doit choisir des méthodes de formation et de communication en fonction de sa taille et de ses risques.

Un programme de conformité crédible et efficace doit inclure une formation sur :

- les parties de la législation canadienne qui s'appliquent à vos activités
- votre programme de conformité, y compris les politiques, procédures et contrôles spécifiques aux personnes occupant des [fonctions à risque](#)
- les [initiatives de dénonciation](#) et les [programmes d'immunité et de clémence](#) du Bureau de la concurrence, pour les personnes exerçant des fonctions à risque



Qui former?

- ✓ Cadres supérieurs
- ✓ Gestionnaires
- ✓ Personnel
- ✓ Employés à risque



Quand les former?

- ✓ Nouvelles embauches – Lors de l'intégration et avant toute exposition au risque
- ✓ Rôles à risque – À intervalles réguliers



Comment les former?

- ✓ Formation pertinente
- ✓ Formation engageante
- ✓ Formation bien conçue

Qui doit être formé ?

Formez tous les cadres supérieurs, les gestionnaires et le personnel à votre programme de conformité global, en particulier au système de signalement et au code de conduite.

Pour les personnes occupant un poste à risque vous devez prévoir une formation supplémentaire obligatoire sur les questions de concurrence et de pratiques commerciales trompeuses. Incluez les nouveaux venus en provenance de la concurrence dans la formation des personnes occupant des postes à risque.

Vous devriez non seulement former votre personnel permanent à temps plein, mais aussi :

- les employés qui ont rejoint votre organisation en tant que détachés d'autres entreprises
- les travailleurs temporaires dans des rôles à risque

Soyez vigilant quant aux tierces parties avec lesquelles votre entreprise traite afin de minimiser votre exposition aux risques. Ces tierces parties pourraient notamment être :

- les employés des prestataires de services
- les fournisseurs, distributeurs et entrepreneurs
- toute personne dont un tiers pourrait croire qu'elle représente votre organisation

Quand doivent-ils être formés ?

Nouvelles embauches : Les nouveaux employés devraient être formés dans le cadre de leur intégration. Ils ne doivent pas être exposés au risque avant d'avoir été formés et de savoir quoi faire.

Rôles à risque : La formation sur les questions de concurrence et de pratiques commerciales trompeuses devrait être mise à jour régulièrement.



Soutien de la direction

Les gestionnaires devraient toujours être très visibles dans la promotion de la formation à la conformité auprès des employés. Cette visibilité crée une culture de responsabilité. Pour encourager tout le monde à prendre la conformité au sérieux, les gestionnaires devraient :

- suivre eux-mêmes la formation avec les employés
- parler du programme dans les courriels, les réunions, les présentations et autres interventions
- rejeter fermement toute action qui pourrait enfreindre la loi
- assurer la formation et la communication au côté du personnel chargé de la conformité, s'il connaît bien la loi

Comment les former ?

Une formation et une communication efficaces en matière de conformité sont :

Pertinentes – utilisez des situations réelles auxquelles votre organisation est confrontée

- **Utilisez des illustrations**
 - Donnez des conseils simples sur ce qu'il faut faire et ne pas faire.
 - Utilisez des exemples qui se rapportent directement au travail de votre organisation et de vos employés.
 - Expliquez les conséquences de la non-conformité. Incluez des cas réels où des personnes et des entreprises ont payé le prix pour avoir enfreint la loi.
 - Identifiez les situations dans lesquelles les employés devraient demander de l'aide.
 - Utilisez un langage pratique et simple dans vos communications
- **Tenez votre personnel à jour**
 - Alertez vos employés en temps utile sur les questions de conformité nouvelles ou changeantes.

Engageantes – impliquez vos employés et votre direction

- **Donnez des formations en équipe**
 - Si vous disposez des ressources et de l'expertise nécessaires, vous devriez former vos employés en groupe.
 - Si vous le pouvez, invitez des employés ayant des rôles et des responsabilités similaires aux mêmes séances afin de bénéficier d'un travail de groupe et d'un partage des idées. Cela peut aider les employés à voir le lien entre les politiques de conformité et les situations pratiques auxquelles ils sont confrontés au travail.
- **Assurez-vous qu'elles sont stimulantes**
 - Prévoyez beaucoup de temps pour les discussions interactives et les questions lors des séances de formation. Les employés peuvent profiter de ces discussions pour soulever des questions que votre organisation doit aborder.
 - Faites participer activement votre public pendant les séances de questions-réponses.
 - Offrez de la variété en fonction de la situation, par exemple :
 - séminaires et discussions en petits groupes
 - ce qu'il faut faire et ne pas faire
 - dilemmes commerciaux réalistes
 - alertes courriel
 - applications, vidéos et ludification
 - formation en personne, en ligne ou mixte, selon votre situation
 - ateliers

Bien conçues – adaptez votre mode de formation et de communication à votre organisation

- **Dispensez une formation de manière efficace**
 - Faites appel à des experts, tels que votre agent de conformité ou d'autres experts juridiques ou de la conformité.
 - Faites appel à des formateurs qui connaissent la loi et sont capables d'impliquer un groupe diversifié d'employés en utilisant des techniques inclusives.

- **Soyez cohérent**
 - Veillez à ce que les messages de formation et de communication soient cohérents.
 - Si vos gens travaillent à distance ou dans un environnement hybride, assurez-vous que l'impact de vos différentes méthodes de formation et de communication est cohérent.
 - Si votre organisation est plus importante, vous aurez peut-être besoin de programmes de « formation des formateurs ».
- **Soyez attentif à votre public**
 - Prenez en compte les différents besoins de votre public, notamment la langue, l'adaptation culturelle, l'accessibilité et les styles d'apprentissages.
- **Consignez les présences, mais évaluez également si vos employés ont bien compris le contenu**
 - Tenez un registre de tous les employés qui ont suivi une formation. Cela vous permet de ne pas oublier des personnes ou des zones de travail.
 - Pour savoir si votre formation est réellement efficace, les superviseurs devraient régulièrement évaluer les connaissances et les attitudes des employés à l'égard des politiques et procédures de conformité.
 - Envisagez de demander aux employés et aux cadres exerçant des fonctions à risque de certifier par écrit qu'ils ont lu et compris les programmes, les politiques et les procédures de l'entreprise.
- **Intégrez la formation dans vos évaluations de rendement**
 - L'évaluation du rendement des superviseurs devrait comprendre un examen des mesures prises pour veiller à ce que les membres de leur équipe soient formés.
 - Envisagez de faire de la formation des employés dans les [rôles à risque](#) un élément obligatoire de leur évaluation du rendement.

Si vous êtes une petite entreprise...

La formation des responsables et des employés et la communication des avantages de la conformité à tous les employés n'ont pas à coûter cher. Vous n'avez pas nécessairement besoin d'acheter des systèmes de gestion de l'apprentissage coûteux ou d'engager un avocat externe pour offrir une formation crédible et efficace en matière de conformité.

Par exemple, vous pourriez :

- utiliser un moment lors des réunions de tout le personnel ou des rencontres informelles pour parler de l'importance de la conformité
- utiliser les réunions d'équipe pour former les employés
- profiter des publications gratuites et des outils de conformité du Bureau de la concurrence.

Voyez si votre association sectorielle ou professionnelle propose ou pourrait développer des ressources de formation à la conformité.

Utiliser des mécanismes de signalement efficaces

Ce que ça signifie

Toute personne de votre organisation doit avoir le sentiment qu'elle peut se manifester et signaler un incident de façon anonyme sans crainte de représailles. Cela s'applique également aux tiers, tels que les consommateurs, les fournisseurs, les entrepreneurs et les distributeurs. Un système de signalement efficace est un élément important d'une forte culture de conformité au sein de votre organisation.

Pour que votre programme de conformité fonctionne, vous devez mettre en place des mécanismes confidentiels, sûrs et faciles à utiliser pour faire part de vos préoccupations en matière de conformité, ainsi que pour poser des questions sur la conformité et y répondre.



Un petit rappel sur ce qui rend un programme de conformité crédible et efficace

Votre programme de conformité doit être crédible et efficace pour vous aider réellement.

Pour être **crédible**, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être **efficace**, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Votre programme doit être raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué compte tenu des circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales.

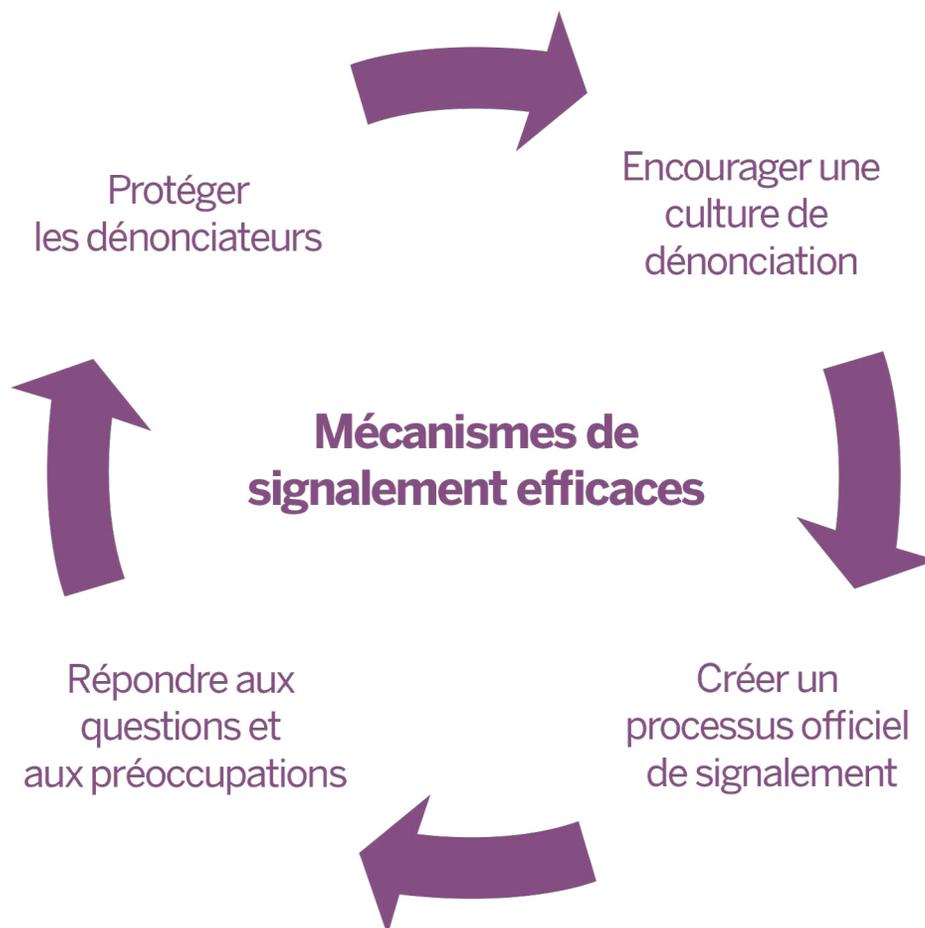
Pourquoi c'est important

Le signalement est une étape essentielle, mais délicate du processus de conformité. Il permet à vos employés et aux tiers de fournir des informations fiables et opportunes sur des comportements à risque ou des activités potentiellement illégales, ou de soulever les questions qu'ils pourraient avoir.

Sans système de signalement, votre programme de conformité ne peut être réellement efficace et crédible. Un système de signalement peut vous aider à détecter rapidement les comportements répréhensibles. Il peut également vous fournir des données précieuses que vous pouvez utiliser pour repérer les tendances en matière de conformité.

Globalement, un système solide vous aide à montrer que votre organisation prend la conformité au sérieux.

Conseils pour y parvenir



Pour que votre système de signalement soutienne un programme de conformité crédible et efficace, votre organisation doit :

1. Encourager une culture de dénonciation

- Vos employés et les tiers en relation avec votre organisation (tels que les clients, les fournisseurs, les entrepreneurs, les distributeurs) devraient se sentir libres de s'exprimer, d'obtenir des conseils, de poser des questions et de signaler tout problème de conformité.
- Les représailles sont une réaction courante aux critiques. Sensibilisez les gestionnaires à ce risque. Par ses paroles et ses actes, votre direction doit rassurer les employés sur le fait qu'aucune mesure défavorable ne sera prise à l'encontre des personnes qui signalent des problèmes.
- Formez vos gestionnaires sur la manière de répondre efficacement aux préoccupations.

2. Créer un processus officiel de signalement

- Identifiez clairement les actions qui doivent être signalées, et quand, comment et à qui elles doivent être rapportées.
- Créez des canaux de signalement qui soient simples, sûrs, sécurisés et confidentiels.
- Adoptez un système adapté à votre taille, à vos activités et à votre profil de risque. Voici quelques exemples :
 - Ligne d'assistance 24 heures sur 24

- Des boîtes de commentaires confidentiels et anonymes
- Systèmes de signalement en ligne
- Un avocat désigné comme point de contact
- Un comité désigné du conseil d'administration
- L'agent de conformité
- Un système indépendant géré par une agence tierce
- Les grandes entreprises peuvent envisager de disposer de plusieurs canaux de signalement.
- Partagez largement les informations sur les mécanismes de signalement dans l'entreprise et les faire connaître à tous les employés et aux tiers concernés.

3. Répondre aux questions et aux préoccupations

- Votre organisation devrait donner suite à tous les signalements, sinon les systèmes de signalement ne seront pas utiles.
- Vos réponses doivent être rapides, efficaces et adéquates pour répondre aux préoccupations soulevées.
- Fournissez un retour d'information aux personnes qui signalent des problèmes en temps opportun afin qu'elles sachent que leur signalement a été pris au sérieux, mais en respectant la vie privée de toutes les personnes concernées.
- Menez les enquêtes appropriées et prenez les mesures qui s'imposent.
 - L'agent de conformité doit être habilité à coordonner une enquête détaillée et professionnelle sur les questions de conformité, et à prendre les mesures nécessaires pour mettre fin à la mauvaise conduite en cours et prévenir les problèmes futurs.
- Lorsqu'une enquête révèle que la loi a été enfreinte, agissez rapidement et coopérez pleinement avec le Bureau de la concurrence.
- Documentez les actions réactives que vous prenez.

4. Protéger les dénonciateurs

- Pour inspirer confiance dans le système de signalement, toutes les personnes qui signalent des problèmes devraient être protégées contre les représailles.
- Les représailles constituent un risque sérieux et omniprésent; ainsi, en fonction des circonstances dans votre organisation, envisagez de traiter les représailles comme un domaine de risque distinct dans votre [évaluation des risques](#).
- Sensibilisez vos cadres au fait qu'une critique injuste d'un dénonciateur constitue des représailles.
- Votre service des ressources humaines doit informer l'équipe chargée de la conformité et/ou la haute direction s'il observe ou entend parler d'une mesure de représailles prise ou menacée à l'encontre d'un dénonciateur.
- Enquêtez sur toutes les plaintes concernant des menaces ou des actions de représailles.
- Faites suivre toute constatation de représailles de mesures disciplinaires sévères.
- Dans la mesure du possible, respectez la demande d'anonymat d'une personne. Cependant, soyez franc en expliquant la confidentialité et l'anonymat. Vous pourriez avoir à divulguer des informations dans le cadre d'un litige. Travaillez à la protection des informations personnelles, mais reconnaissez que vous ne pouvez pas garantir la confidentialité.
- Les personnes occupant des [rôles à risque](#) doivent également être formées sur les [programmes d'immunité et de clémence](#) et les [initiatives de dénonciation](#) du Bureau de la concurrence.

Si vous êtes une petite entreprise...

Les petites entreprises n'ont pas à dépenser beaucoup d'argent pour mettre en place des systèmes de signalement compliqués. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils à prendre en compte :

- Une boîte de signalement anonyme ou un système de signalement en ligne peuvent vous aider.
- De temps en temps, l'agent de conformité peut s'entretenir discrètement avec les employés hors site et leur poser des questions sur leurs préoccupations. Cela ne remplace pas un système anonyme, mais peut être très efficace pour identifier les préoccupations et répondre aux questions.
- Les employés peuvent signaler leurs préoccupations au comptable ou à l'avocat externe de l'organisation.
- Les entretiens avec les employés lorsqu'ils quittent votre organisation (entretiens de sortie) peuvent également aider à identifier les problèmes.

Surveiller et auditer les mesures de conformité

Ce que ça signifie

La surveillance et l'audit sont des outils qui permettent de détecter des activités risquées ou potentiellement illégales. Elles peuvent vous aider à déterminer si votre programme de conformité fonctionne réellement dans la pratique.

Le suivi est effectué de manière proactive et en temps réel. L'audit peut être réalisé périodiquement, ponctuellement ou à la suite d'un événement précis, et est fait après que les événements ou les activités se sont produits. Grâce à la surveillance et à l'audit, vous pouvez vérifier si votre personnel respecte vos politiques de conformité, vos procédures et vos contrôles internes.

Si vous trouvez des cas où la loi a pu être enfreinte, faites une enquête interne. Votre enquête peut vous aider à décider de la marche à suivre.



Un petit rappel sur ce qui rend un programme de conformité crédible et efficace

Votre programme de conformité doit être crédible et efficace pour vous aider réellement.

Pour être **crédible**, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être **efficace**, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Votre programme doit être raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué compte tenu des circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales.

Pourquoi c'est important

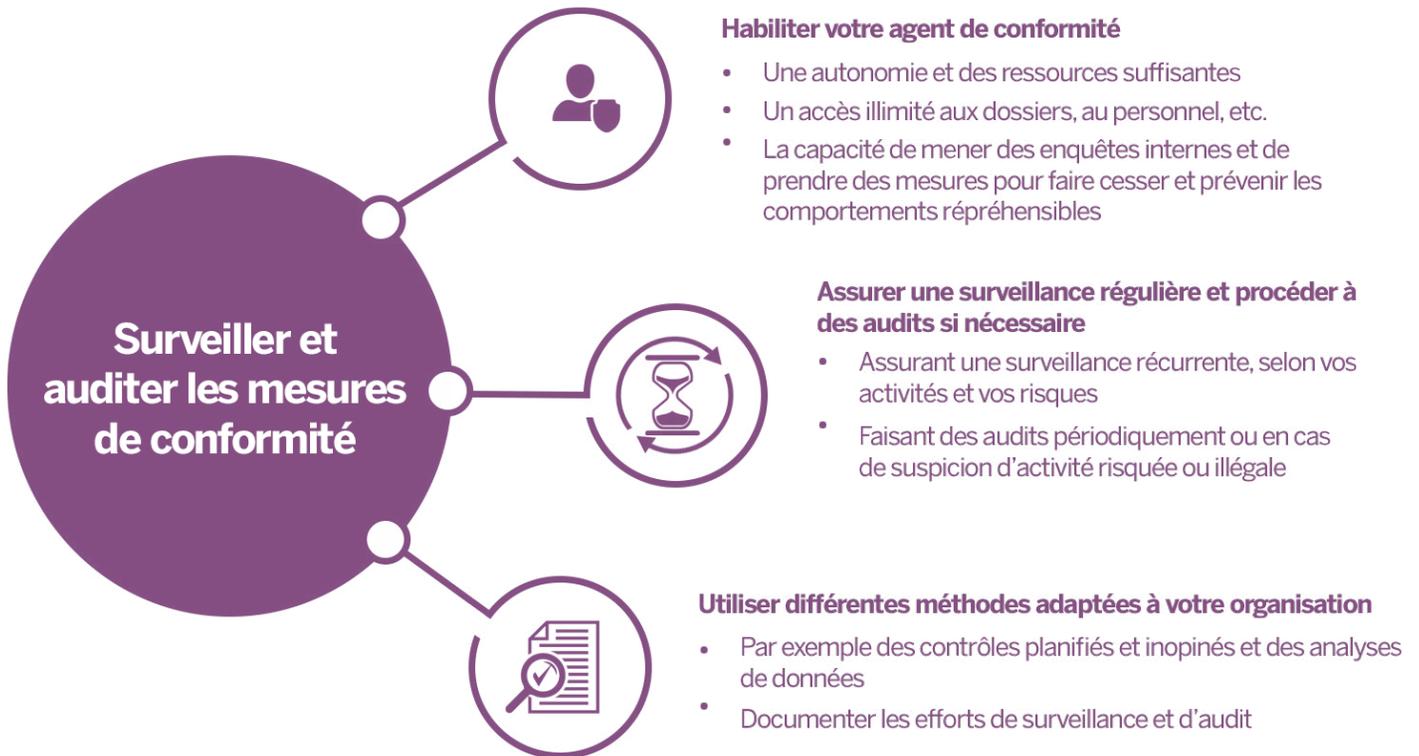
Le suivi et l'audit sont essentiels pour tout programme de conformité crédible et efficace, car ils peuvent vous aider à savoir si votre programme fonctionne réellement dans la pratique. Par exemple, ces pratiques peuvent vous aider à déterminer si votre programme a été utile pour prévenir une activité illégale dans une situation difficile.

Si vous faites savoir au sein de l'organisation que vous effectuez des surveillances et des audits, vous pouvez dissuader ou décourager les comportements à risque ou les activités potentiellement illégales.

Des procédures de contrôle et d'audit efficaces peuvent également aider votre entreprise à identifier

- les domaines à risque
- les domaines pour lesquels une formation spécifique supplémentaire est nécessaire
- les domaines pour lesquels vous pourriez avoir besoin de créer des [politiques, procédures ou contrôles](#).

Conseils pour y parvenir



1. Habilitier votre agent de conformité

- Les activités de surveillance et d'audit devraient être coordonnées par l'agent de conformité. L'[agent de conformité](#) et son équipe devraient être autorisés à :
 - inspecter de manière approfondie la mise en œuvre des politiques, procédures et contrôles de conformité
 - mener une enquête interne détaillée et professionnelle sur les questions de conformité
 - avoir un accès illimité à tous les dossiers, données, lieux et membres du personnel
 - prendre les mesures nécessaires pour mettre fin à la mauvaise conduite en cours et prévenir les problèmes futurs
- La haute direction devrait soutenir l'agent de conformité dans l'exercice de ces fonctions. Elle devrait s'assurer que l'agent de conformité dispose de suffisamment de ressources pour assurer une surveillance et un audit efficaces.
- Tous les membres de votre organisation devraient coopérer avec l'agent de conformité et son équipe en fournissant les informations nécessaires et en donnant accès aux personnes, aux dossiers et aux systèmes.

2. Assurer une surveillance régulière et procéder à des audits si nécessaire

- Surveillez et auditez en permanence, notamment en faisant la révision et la mise à jour de vos politiques et procédures pour couvrir les principaux domaines de risque de votre entreprise. Déterminez la fréquence de la surveillance en fonction des activités et des risques particuliers de votre entreprise.
- Un audit devrait assurément être effectué lorsqu'une activité risquée ou illégale est suspectée. Il peut aussi être réalisé périodiquement. Lorsqu'une activité illégale est découverte, agissez rapidement et coopérez pleinement avec le Bureau de la concurrence.

3. Utiliser différentes méthodes adaptées à votre organisation

- Voici quelques exemples de méthodes de surveillance et d'audit :
 - Effectuez des contrôles occasionnels – planifiés et inopinés – pour vérifier la conformité, y compris l'examen des dossiers papier ou électroniques.
 - Utilisez l'analyse des données pour rechercher des tendances inhabituelles dans les prix, les parts de marché et les chiffres de vente. Les résultats de l'analyse des données peuvent vous aider à déterminer les personnes à interroger dans le cadre d'une enquête interne.
- Documentez minutieusement tous les efforts de surveillance et d'audit de conformité. Par exemple, ces efforts pourraient soutenir une [défense de diligence raisonnable](#) par rapport à certains types de pratiques commerciales trompeuses.

Si vous êtes une petite entreprise...

Les entreprises de toutes tailles doivent surveiller et vérifier le respect de la loi. Le processus n'a pas besoin d'être complexe ou coûteux.

En fait, les petites équipes peuvent plus facilement surveiller les efforts de conformité et vérifier la conformité. Par exemple :

- Pour surveiller la conformité, un gestionnaire peut « accompagner » un vendeur pour voir ce qu'il fait lors des appels de vente.
- L'audit pourrait consister à demander à un gestionnaire de vérifier les notes de frais des employés occupant des [fonctions à risque](#) pour voir s'il y a eu des contacts avec des concurrents.

Offrir des incitations et imposer des mesures disciplinaires

Ce que ça signifie

L'une des meilleures façons de faire comprendre à votre organisation que la conformité est importante est de récompenser ceux qui font preuve de leadership dans ce domaine. Le fait d'avoir une politique qui veille à ce que les incitations de votre organisation soient cohérentes avec la conformité montre votre engagement en faveur de la conformité. Cela a des conséquences positives pour tous vos gens qui soutiennent cet engagement.

De même, votre politique doit également prévoir des mesures disciplinaires pour toute personne qui ne soutient pas la conformité. Cela enverra clairement le message que votre organisation ne tolérera pas de mauvaise conduite de la part de quiconque à quelque niveau que ce soit.



Un petit rappel sur ce qui rend un programme de conformité crédible et efficace

Votre programme de conformité doit être crédible et efficace pour vous aider réellement.

Pour être **crédible**, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être **efficace**, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Votre programme doit être raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué compte tenu des circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales.

Pourquoi c'est important

Les récompenses et les mesures disciplinaires sont de puissants moteurs du comportement individuel.

Si votre organisation propose des plans d'incitation liés à la conformité et prend des mesures disciplinaires cohérentes liées à la conformité, cela montre que vous vous engagez à respecter la conformité. Par exemple, si les cadres ou les employés qui ont un comportement risqué ou qui s'adonnent à des activités potentiellement illégales sont promus, vous enverrez un mauvais message à toute votre organisation. Cependant, si les gestionnaires et les employés à tous les niveaux de votre organisation qui encouragent la conformité et créent un environnement de travail éthique sont récompensés, tout le monde verra qu'il vaut mieux prendre la conformité au sérieux.

Des incitations réelles et des conséquences appliquées de manière cohérente vous aideront à [intégrer la conformité dans votre culture](#), ce qui renforcera la crédibilité et l'efficacité de votre programme de conformité.

Conseils pour y parvenir



Votre politique de conformité ne fait qu'enregistrer l'engagement de votre organisation en matière de conformité. Selon le mode de fonctionnement de votre organisation, votre service des ressources humaines peut être amené à concevoir et à mettre en œuvre les incitations et les mesures disciplinaires réelles.

1. Encourager le leadership en matière de conformité

- **Définissez clairement les incitations pour encourager la conformité**
 - Offrez des incitations aux cadres ou aux employés qui font preuve de leadership en matière de conformité et favorisent un environnement de travail éthique.
- **Soyez créatif**
 - Essayez différents types d'incitations, par exemple des lettres d'appréciation, des prix en espèces ou des promotions.
 - Essayez de cibler les équipes avec vos incitations. Par exemple, au lieu de donner des incitations à un employé, récompensez chaque membre d'une équipe pour avoir atteint un objectif, par exemple avoir terminé une formation.
- **Faites de la conformité un élément de l'avancement de carrière**
 - Avant d'accorder des promotions, examinez l'engagement de la personne à faire preuve de leadership en matière de conformité et vérifiez auprès de l'agent de conformité si des enquêtes sont en cours ou si des violations ont été relevées.
 - Donnez à votre agent de conformité un droit de regard sur les promotions et l'identification des employés et des cadres supérieurs les plus performants.
 - Traitez bien les employés de votre service de conformité. Par exemple, le fait que cette fonction soit une voie de promotion peut communiquer clairement aux autres employés que la conformité est un travail important.

- **Envisagez de lier le leadership en matière de conformité aux évaluations de rendement, aux promotions et aux primes**
 - Incluez la conformité dans les évaluations tous azimuts de vos collaborateurs. Il s'agit d'examens qui incluent les collègues d'un individu qui sont au-dessus, au-dessous et au même niveau que lui.
 - Si vous disposez d'un comité de rémunération au niveau du conseil d'administration, faites du leadership en matière de conformité et d'éthique un facteur d'évaluation des cadres supérieurs.
 - Traitez les prix de conformité au moins sur un pied d'égalité avec les autres prix décernés dans votre organisation.
 - Passez en revue les effets de toutes les mesures d'incitation. Elles ne devraient pas inciter les gens à prendre des raccourcis et à enfreindre les règles.
- **Consignez l'information**
 - Document everything related to incentives. Your records could be relevant in case of an internal or external investigation.

2. Discipliner les mauvais comportements

- **Ayez une politique claire des mesures disciplinaires appropriées pour :**
 - une faute commise par quiconque dans votre organisation, y compris les membres de la haute direction
 - le fait de ne pas suivre le programme de conformité
 - les représailles contre les dénonciateurs
 - les gestionnaires qui ne prennent pas de mesures raisonnables pour prévenir ou détecter une faute professionnelle
 - les gestionnaires qui ne prennent pas de mesures disciplinaires appropriées
- **Prenez les mesures appropriées**
 - Les conséquences peuvent être un avertissement, la suspension, le report d'une promotion, la rétrogradation, le licenciement ou même une action en justice.
 - Les mesures disciplinaires devraient être proportionnelles à la faute commise.
- **Soyez cohérent**

Les conséquences devraient s'appliquer aux personnes à tous les niveaux, y compris :

 - les employés et les gestionnaires qui enfreignent la loi
 - les gestionnaires qui ignorent les comportements à risque ou les activités potentiellement illégales, ou qui les voient et ne les signalent pas
 - les hauts dirigeants
- **Consignez l'information**
 - Documentez tout ce qui a trait aux incitations et à la discipline. Ces informations pourraient être utiles en cas d'enquête interne ou externe.

Si vous êtes une petite entreprise...

Les petites entreprises peuvent facilement veiller à ce que leurs incitations soient cohérentes avec leur engagement envers la conformité et définir des sanctions en cas de faute. Les mesures incitatives ne doivent pas nécessairement coûter cher à votre organisation. Même les petites actions montrent votre sérieux en matière de conformité. Il peut s'agir, par exemple, d'une reconnaissance de la part du dirigeant de l'organisation, ou d'une note sur l'employé dans votre bulletin d'information interne.

Pour transmettre un message fort en faveur de la conformité, vous pouvez également envisager une reconnaissance plus substantielle pour les employés qui se surpassent en ce qui concerne l'engagement de votre organisation en matière de conformité.

Veillez à ce que vos systèmes d'incitation généraux et les promotions du personnel ne compromettent pas cet engagement.

Évaluer votre programme et revoir vos mesures de conformité

Ce que ça signifie

De nouveaux risques commerciaux émergent en permanence. Vous avez donc besoin d'un programme de conformité qui puisse suivre le rythme. La seule façon d'être sûr que votre programme fonctionne efficacement est de l'évaluer régulièrement et, si nécessaire, de réviser vos mesures de conformité.

Pour évaluer votre programme, vous devriez examiner trois aspects :

- **Conception.** Vous devriez vous assurer que la conception de votre programme de conformité prend en compte tous les [principes essentiels d'un programme de conformité crédible et efficace](#).
- **Mise en œuvre.** Vous devriez également vous assurer que votre programme de conformité est pleinement mis en œuvre.
- **Impact.** Vous devriez vous assurer qu'il fonctionne réellement dans la pratique.



Un petit rappel sur ce qui rend un programme de conformité crédible et efficace

Votre programme de conformité doit être crédible et efficace pour vous aider réellement.

Pour être crédible, votre programme doit, au minimum, montrer l'engagement sincère de votre entreprise à respecter la loi et à pratiquer une concurrence loyale.

Pour être efficace, votre programme doit informer tout votre personnel, et ceux qui agissent pour votre organisation, que la conformité est importante. Il doit les informer de leurs obligations légales et de vos mesures de conformité internes. Il doit également vous donner les outils nécessaires pour prévenir et détecter les comportements répréhensibles.

Votre programme doit être raisonnablement conçu, mis en œuvre et appliqué compte tenu des circonstances. Cela signifie qu'il aborde les risques de votre organisation en tenant compte de vos ressources et à la lumière de vos activités commerciales.

Pourquoi c'est important

Une évaluation régulière de l'efficacité de votre programme de conformité peut vous aider à confirmer que l'argent et les ressources que vous consacrez à un programme de conformité ont effectivement atténué les risques auxquels votre organisation est confrontée.

L'évaluation peut aider à vérifier si :

- votre [culture de conformité](#) et votre gouvernance sont fortes
- votre [évaluation des risques](#) est à jour
- vos [politiques, procédures et contrôles](#) sont adéquats
- votre [formation et votre communication](#) doivent être revues et rafraîchies
- vos [mécanismes de signalement](#) sont robustes
- vos [systèmes de surveillance et d'audit](#) sont alignés sur vos activités
- vos [incitations et mesures disciplinaires](#) encouragent réellement vos collaborateurs à faire ce qu'il faut

Les résultats d'une évaluation devraient vous guider dans la révision de votre programme de conformité afin de le maintenir efficace et à jour.

Trouver les aspects de votre programme de conformité qui doivent être améliorés et prendre des mesures pour les réviser ne sont pas des signes d'échec. Ils font partie intégrante de tout examen de gestion. Il n'est pas très crédible de prétendre que vous n'avez jamais fait de changement parce que tout a toujours été parfait.

Conseils pour y parvenir

Qui doit faire l'évaluation ?

L'agent de conformité devrait disposer de l'autorité et des ressources nécessaires pour coordonner le processus d'évaluation à intervalles réguliers. Il devrait utiliser des méthodes appropriées pour obtenir des informations exactes. Il devrait être autorisé à apporter les changements nécessaires au programme de conformité.

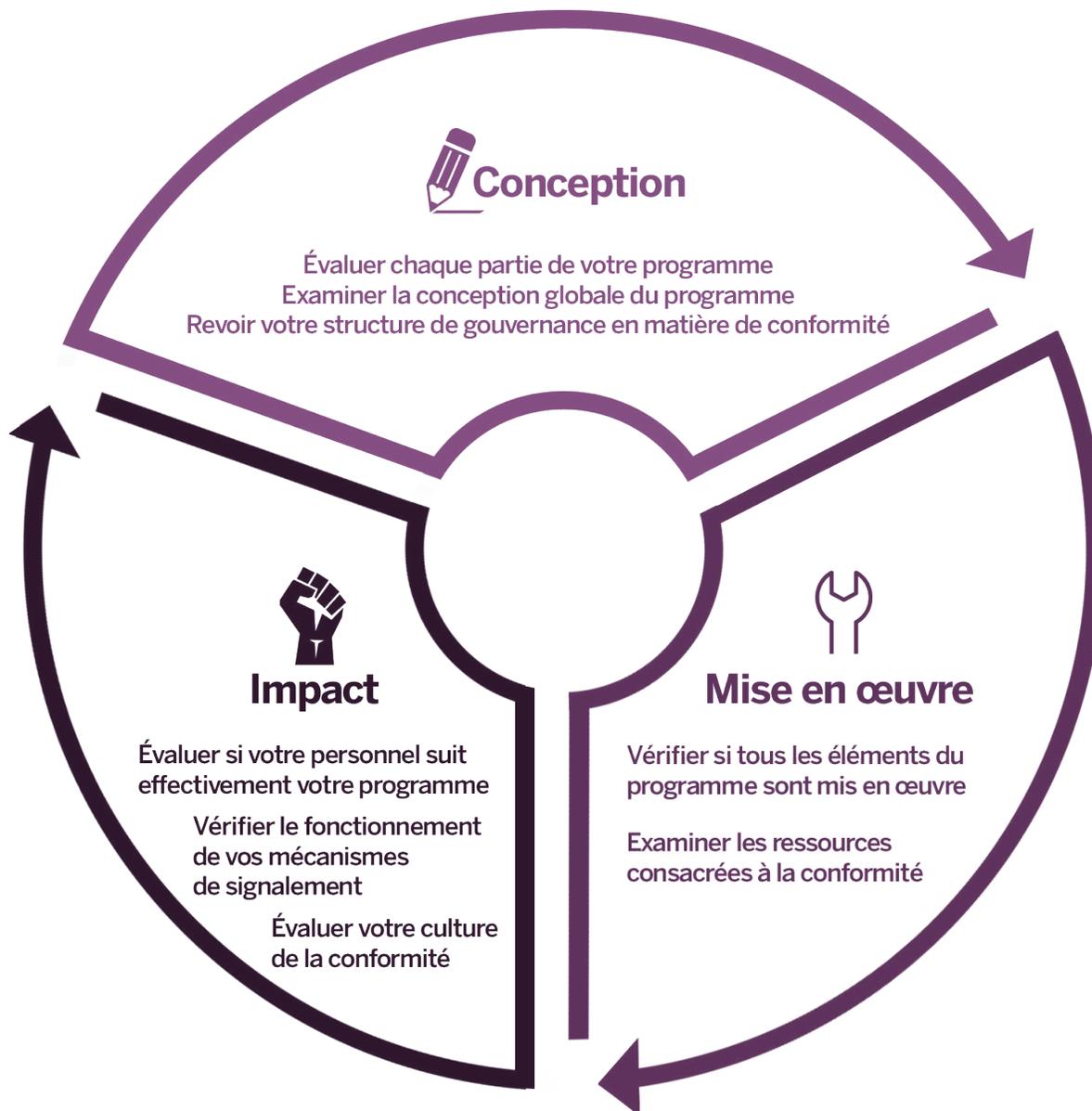
Quand faire l'évaluation ?

Évaluez votre programme de conformité à intervalles réguliers. En plus de l'examen périodique, vous devriez revoir les parties de votre programme de conformité qui pourraient être affectées lorsqu'il y a des changements commerciaux qui peuvent entraîner un risque ou lorsque vous repérez une lacune dans le programme existant.

Vous pouvez choisir différentes méthodes pour évaluer votre programme, en fonction de ce que vous évaluez et des objectifs que vous avez identifiés pour l'évaluation.

En fonction du résultat de vos examens, apportez rapidement des améliorations.

Quoi évaluer?



Pour que votre programme de conformité soit crédible et efficace, vous devriez évaluer les éléments suivants :

Conception – votre programme de conformité est-il conçu conformément aux principes énoncés dans les présentes orientations?

- Évaluez la conception de chaque partie de votre programme de conformité – couvrez tous les [principes essentiels d'un programme de conformité crédible et efficace](#).
- Déterminez l'efficacité de la conception globale de votre programme de conformité.
- Déterminez si la structure de gouvernance de votre fonction de conformité est adaptée à la structure globale de votre organisation, en particulier lorsque des changements interviennent dans votre organisation.

Mise en œuvre – votre programme de conformité est-il pleinement mis en œuvre ?

- Déterminez si tous les éléments du programme ont été efficacement déployés.
- Évaluez si les ressources que vous avez fournies à votre agent de conformité sont suffisantes pour mettre effectivement en œuvre votre programme.

Impact – votre programme de conformité fonctionne-t-il réellement dans la pratique ?

- Évaluez si la direction, les employés et d'autres personnes suivent effectivement votre programme de conformité.
- Déterminez si vos mécanismes de signalement ou d'autres parties de votre programme ont effectivement identifié des comportements à risque ou des activités potentiellement illégales et vous ont permis d'y remédier rapidement et efficacement.
- Comprenez l'impact de votre programme de conformité sur la culture générale de votre organisation.

Comment évaluer ?

Voici quelques exemples de méthodes à adopter pour évaluer votre programme :

- Enquêtes
 - Examinez régulièrement les attitudes, les croyances et les connaissances de vos employés concernant la loi et vos procédures de conformité
 - Envisagez de demander l'avis de tiers en relation avec votre organisation, tels que les entrepreneurs et les clients
- Réunions de suivi post-formation
- Groupes de discussion
- Entretiens de sortie avec les employés, y compris les cadres supérieurs
- Tests des outils de signalement et de vérification avec des violations simulées
- Audits
- Surveillance
- Un examen plus approfondi de certaines unités commerciales ou de certains sites qui ont présenté des risques de non-conformité dans le passé
- Analyse des données provenant de vos contrôles de conformité et des fonctions commerciales pertinentes (par exemple, les ventes, la tarification et le marketing)
- Appels d'essai à service d'assistance téléphonique
- Examens par les pairs et comparaison avec des normes internationales ou des organisations comparables, conformément à la législation sur la concurrence et aux [orientations du Bureau de la concurrence sur la collaboration entre concurrents](#) et sur les [accords de fixation des salaires et de non-débauchage](#)
- Examens des actualités externes en matière de conformité afin de trouver de nouvelles pratiques exemplaires potentielles en la matière.
- Examen occasionnel de votre programme de conformité et des performances de votre agent de conformité par des tiers indépendants qui rendent compte directement au conseil d'administration (ou à la plus haute autorité dirigeante de votre organisation).

Si vous êtes une petite entreprise...

L'évaluation de votre programme et la mise à jour des mesures de conformité n'ont pas à être coûteuses. L'évaluation du programme peut être réalisée en interne par votre organisation. Voyez si votre association professionnelle ou sectorielle peut servir de forum pour partager les meilleures pratiques en matière de conformité.



Avis important : Comme chaque situation est unique, l'information présentée ici est fournie à titre d'information générale seulement. Le présent contenu ne remplace pas un avis juridique et ne constitue pas une déclaration contraignante de la position du commissaire de la concurrence sur les exigences ou l'efficacité d'un programme de conformité donné. En effet, il n'existe pas d'approche universelle pour assurer une conformité crédible et efficace.