



## La compliance en 2025 : enjeux et évolutions

Présentation des résultats de l'enquête  
menée par Deloitte France

Décembre 2021

# Fonction conformité à horizon 2025

## Méthodologie

**Deloitte a lancé un questionnaire auprès d'un panel de Directions de la conformité, dans le but d'avoir une vision plus claire sur la maturité de la fonction et de son évolution à 5 ans**



### Déroulement de l'étude

Cette étude, globalement structurée en 3 phases, a adressé les points suivants:

- > L'organisation de la fonction
- > La fonction Conformité d'ici 5 ans
- > L'usage des nouvelles technologies d'ici 5 ans

- > L'étude a été adressée à un panel de Directions de la Conformité
- > Le questionnaire a permis de collecter 55 réponses.



Le panel d'acteurs a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview).



Les réponses ont été collectées entre : le 03 Août 2021 et le 04 Octobre 2021

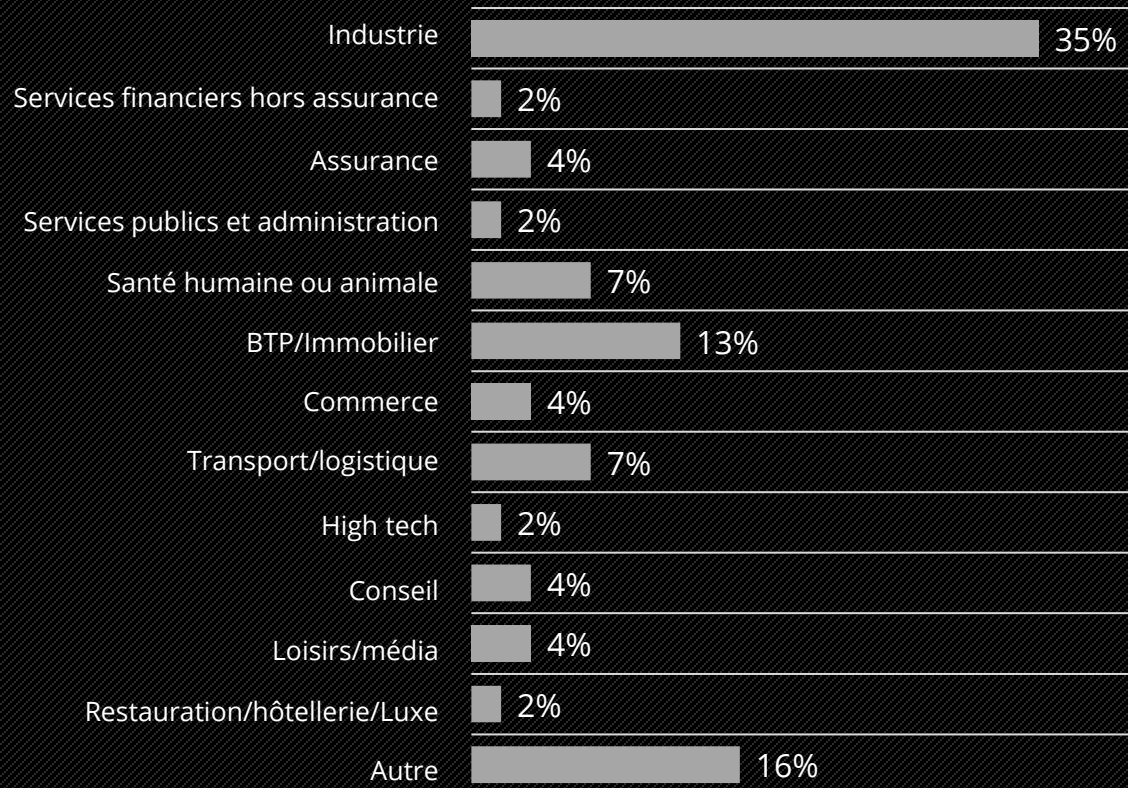


# Fonction conformité à horizon 2025

## Panorama des répondants

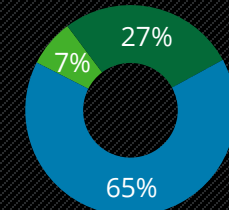
55 organisations du secteur public ou privé ont répondu à notre enquête, majoritairement issues de l'industrie et des services. La majorité des répondants fait partie d'une organisation réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et exerçant des activités au-delà des frontières françaises.

### Secteurs d'activité ayant répondu



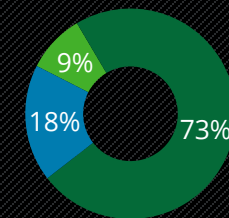
### Chiffre d'affaires annuel

- < 10 millions d'euros
- Entre 10 et 100 millions d'euros
- > 100 millions d'euros



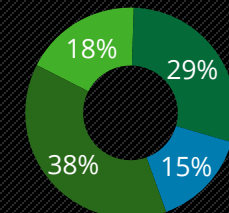
### Implantation de l'organisation

- Oui, en UE
- Oui, en UE et à l'international
- Non, en France uniquement



### Nb d'employés au sein de l'organisation

- <500 collaborateurs
- Entre 500 et 5000 collaborateurs
- Entre 5000 et 10000 collaborateurs
- > 10000 collaborateurs



# Synthèse de l'enquête

# La Conformité en 2025 - Synthèse

## Des fonctions structurées, en quête d'une maturité renforcée



La majorité des répondants estiment leurs organisations structurées et aspirent à renforcer leur niveau de maturité. Cette maturité ne pourra cependant être atteinte qu'avec un soutien et un engagement accrus des Directions Générales. Par ailleurs, l'intégration de la conformité by design dans les processus est un élément clé de la maturité, entraînant des transformations de systèmes mais également une implication de l'ensemble des Directions support et métier de l'entreprise.

## Des évolutions à venir qui restent dépendantes des contraintes



Les contraintes des régulateurs et les incidents de conformité sont considérés comme le principal moteur des évolutions futures des fonctions Conformité. Des moteurs nécessaires mais non suffisants. Valeur ajoutée et pragmatisme des fonctions Conformité sont également des éléments clés.

## La technologie, l'indispensable auxiliaire de pilotage



La technologie est aujourd'hui un élément clé permettant à la Conformité de remplir ses missions. Les outils déployés sont principalement utilisés pour le pilotage des dispositifs, la gestion des risques et le contrôle interne. Des freins, perçus ou réels, peuvent exister dans les organisations mais la tendance à une digitalisation croissante semble inéluctable pour assurer la pérennité des dispositifs en place.

## Le futur de la Conformité passe par un meilleur traitement des données



L'utilisation des data analytics est clé pour traiter la masse des informations collectées à des fins de détection, de prévention, d'analyse et de pilotage. La capacité à valoriser et traiter la donnée est indispensable pour le renforcement de la maturité des dispositifs de conformité. Robotisation et intelligence artificielle sont également, dans une moindre mesure, des pistes d'évolution possibles.

# Des fonctions structurées en quête de maturité

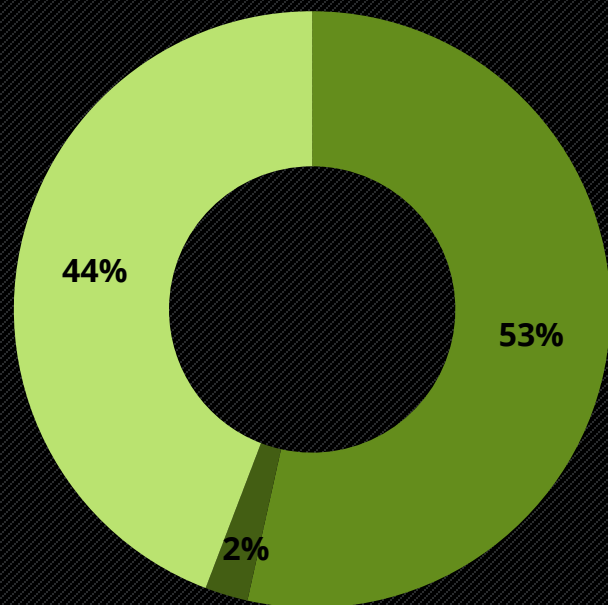
# L'organisation de la fonction conformité

## Une fonction à l'autonomie relative

Dans une courte majorité des cas, la fonction Conformité est ou sera une fonction autonome au sein des organisations, lui garantissant ainsi pleinement l'indépendance nécessaire à son bon fonctionnement.

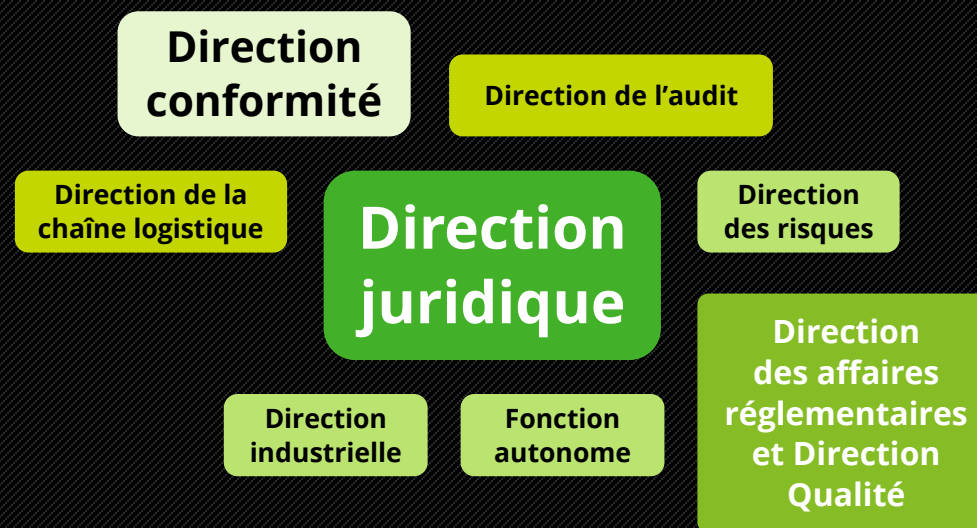
Lorsqu'elle est une fonction intégrée à une autre, elle est le plus souvent associée à des activités de gestion des risques, d'audit ou juridiques. Plus surprenant, elle peut également être associée à des fonctions métiers notamment dans les environnements industriels ou logistiques, ce qui peut poser la question de l'indépendance de la Conformité dans un tel dispositif.

Il est intéressant de noter que seuls 2% des répondants pensent que leur fonction deviendra autonome d'ici 2025, ce qui reflète un maintien de la structure des organisations actuelles.



- Elle est déjà une fonction autonome
- Elle sera une fonction autonome
- Elle restera intégrée à une autre direction

**Une fonction autonome à 55 %**

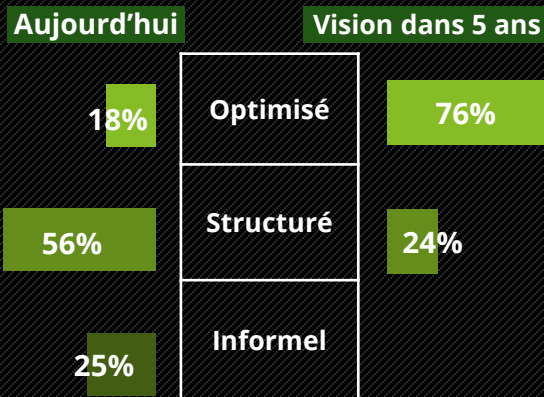


# L'organisation de la fonction conformité

## La fonction conformité sur la voie de la maturité

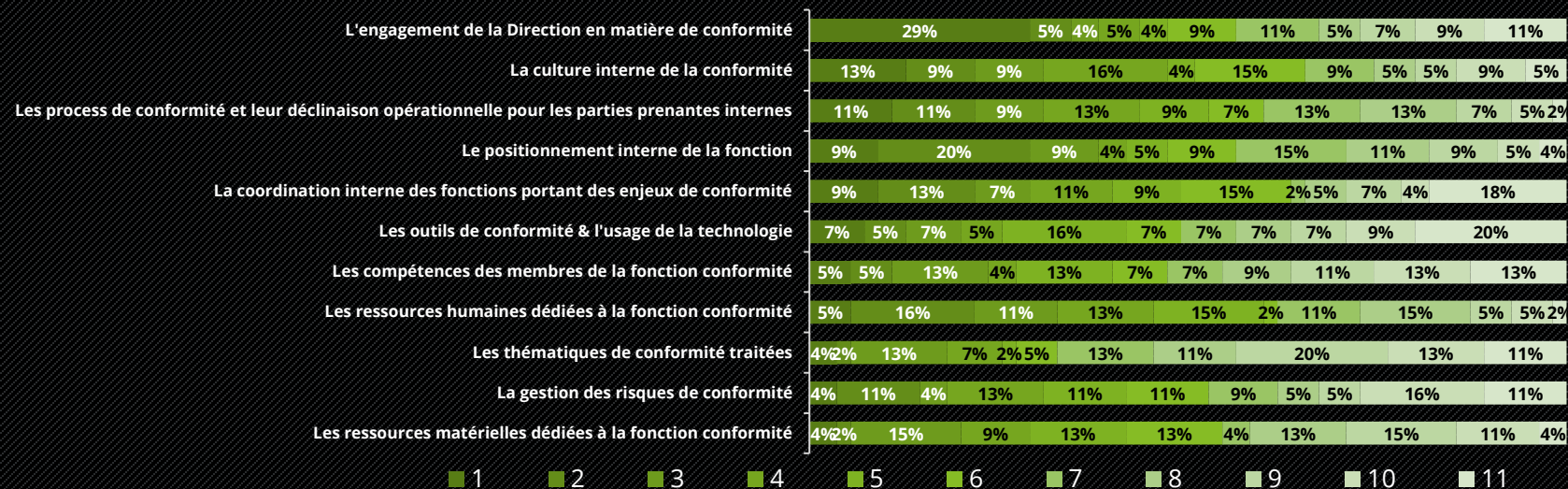
Si plus de la moitié des répondants a structuré la fonction Conformité en définissant une gouvernance dédiée à ses enjeux, en formalisant les procédures d'appui et en formant les collaborateurs, 25% des répondants sont encore dans une démarche de construction. Toutefois les démarches d'amélioration sont en cours pour tous les répondants, et la mise en œuvre opérationnelle effective et contrôlée ainsi que la réalisation de formations ciblées constituent les objectifs pour les 5 prochaines années. La fonction Conformité ayant pour ambition, à plus de 76% des répondants, d'être considérée comme un acteur stratégique voire créateur de valeur pour la gouvernance de l'organisation. Pour atteindre cet objectif de maturité, le renforcement de l'engagement de la Direction Générale et de la culture interne, associé à un positionnement fort de la fonction, impliquant la déclinaison opérationnelle des processus de conformité, apparaissent comme des axes clés. Cela signifiera pour la majorité des répondants un accroissement des ressources humaines dédiées à la fonction et une amélioration de la coordination des fonctions portant les enjeux de conformité.

### Evolution du niveau de maturité de la fonction Conformité



Une fonction en construction ayant pour objectif de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue

### Les axes à renforcer prioritairement à horizon 5 ans, dans un objectif de maturité optimale



Une fonction en construction ayant pour objectif de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue

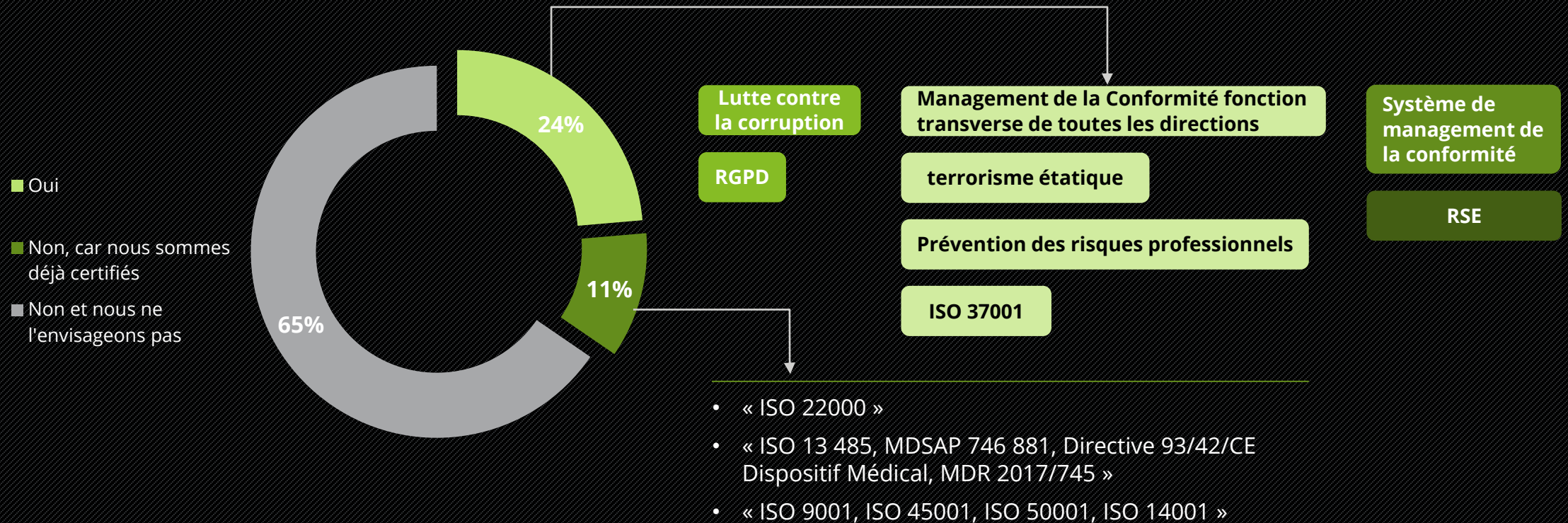


# L'organisation de la fonction conformité

Vers une certification de la fonction ?

Les 2/3 des répondants n'envisagent pas de recourir à la certification générique ou spécifique, de leur dispositif conformité. Ce type de démarche n'étant pas un gage de conformité pour les autorités de contrôles.

65% des répondants n'envisagent pas de recourir à la certification de la fonction Conformité



# L'organisation de la fonction conformité

L'avis de Deloitte



**Construites pour répondre aux attentes des législateurs de ces dernières années, les fonctions de Conformité ambitionnent d'aller au-delà de la gestion réglementaire pour apporter de la valeur aux métiers au travers d'une meilleure vision des risques et une insertion « by design » dans les processus.**

L'autonomie des fonctions Conformité est la garantie de leur indépendance et la clé de leur capacité à atteindre un niveau de maturité optimal.

Les fonctions Conformité sont aujourd'hui autonomes pour plus de 55% des répondants.

La structuration des fonctions Conformité, notamment en Industries et Services, a été rapide permettant ainsi de répondre aux attentes réglementaires (Sapin 2, RGPD, etc.) dans les meilleurs délais. Ce faisant, elle a généré des coûts conséquents pour les organisations.

Afin d'atteindre son plein potentiel, la Conformité continuera à avoir besoin du soutien des Directions Générales que ce soit pour renforcer son positionnement interne ou pour consolider les ressources nécessaires à son fonctionnement.

La certification apparaît aujourd'hui comme peu utilisée.

Elle pourrait être un atout pour développer la culture de la conformité, à condition de ne pas la cantonner à un processus de « tick the box ». L'apport de valeur ajoutée et le rôle de « critical friend » que doit endosser la fonction lui permettront de consolider son positionnement et d'atteindre un niveau de maturité optimal.

L'intégration de la conformité by design dans les processus est également un élément structurant entraînant des modifications de systèmes et une implication renforcée de l'ensemble des fonctions métier et support de l'organisation.



# Des évolutions à venir qui restent dépendantes des contraintes

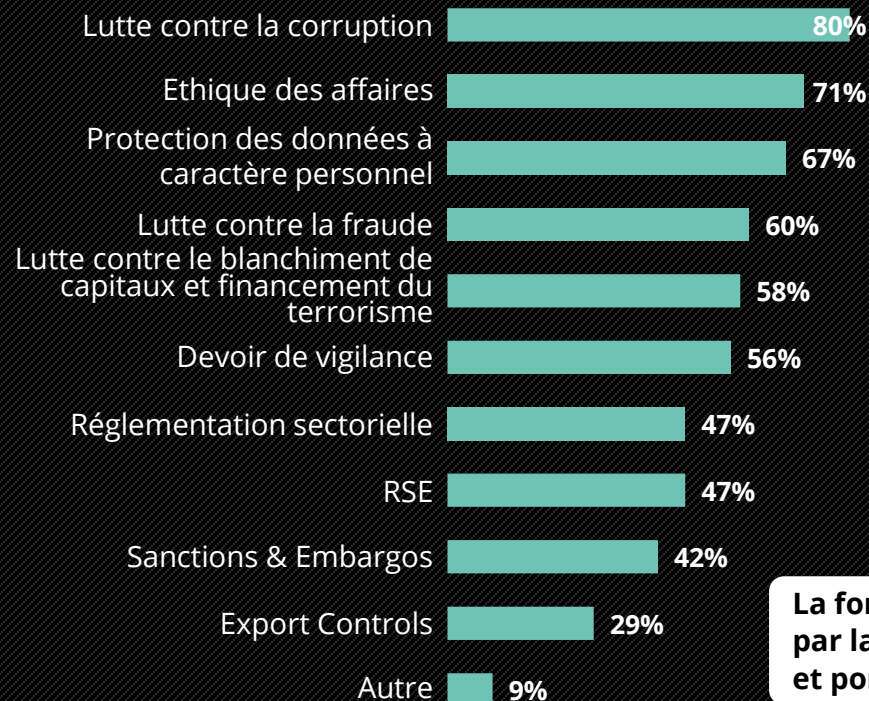


# Des évolutions à venir qui restent dépendantes des contraintes

## Des activités définies par la réglementation

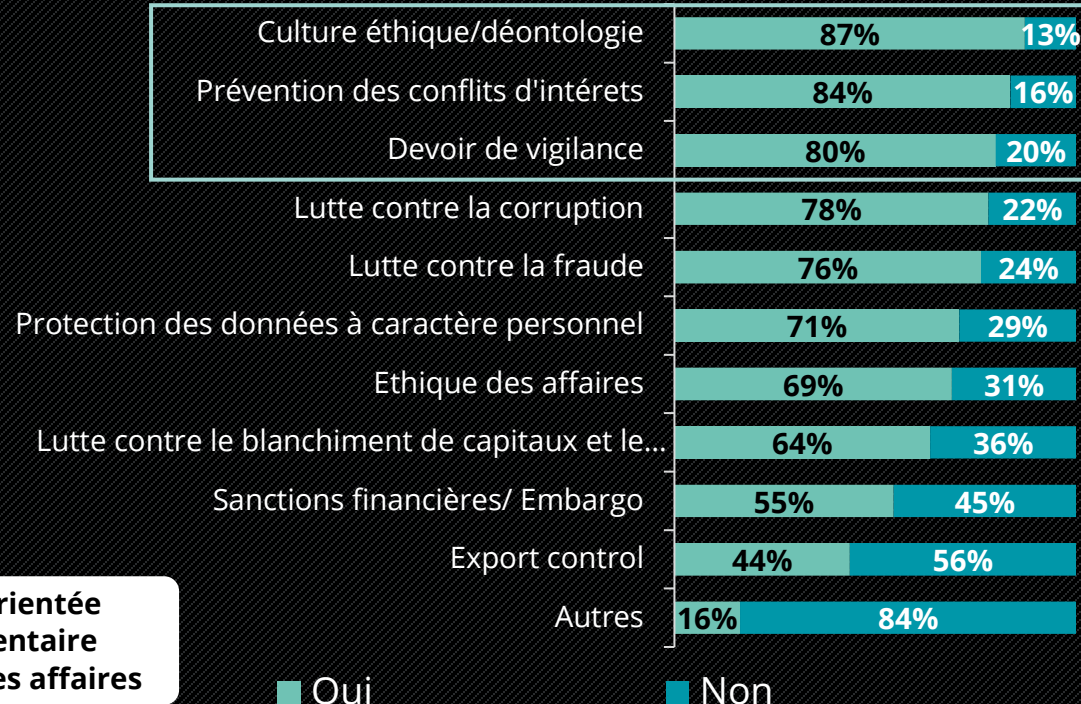
En l'absence d'une définition normée de la Conformité (en dehors du secteur financier), les organisations ont déterminé par elles-mêmes les thématiques devant être prises en charge par cette fonction. Majoritairement nées de l'accroissement de la pression réglementaire de ces quatre dernières années, les sujets principaux concernent la lutte contre la corruption (Loi Sapin II), l'éthique des affaires, la protection des données personnelles (RGPD), la Lutte contre le blanchiment de capitaux (5e Directive) ou encore le devoir de vigilance (Loi sur le devoir de vigilance). Dans les cinq prochaines années, et anticipant les évolutions réglementaires à venir, la fonction Conformité devrait se renforcer en matière de culture éthique et de déontologie en intégrant des thématiques sociales et sociétales telles que la prévention des conflits d'intérêts ou les enjeux RSE.

### Domaines intégrés au périmètre de la fonction Conformité



La fonction conformité orientée par la contrainte réglementaire et portée par l'éthique des affaires

### Domaines intégrés au périmètre de la fonction Conformité d'ici 5 ans

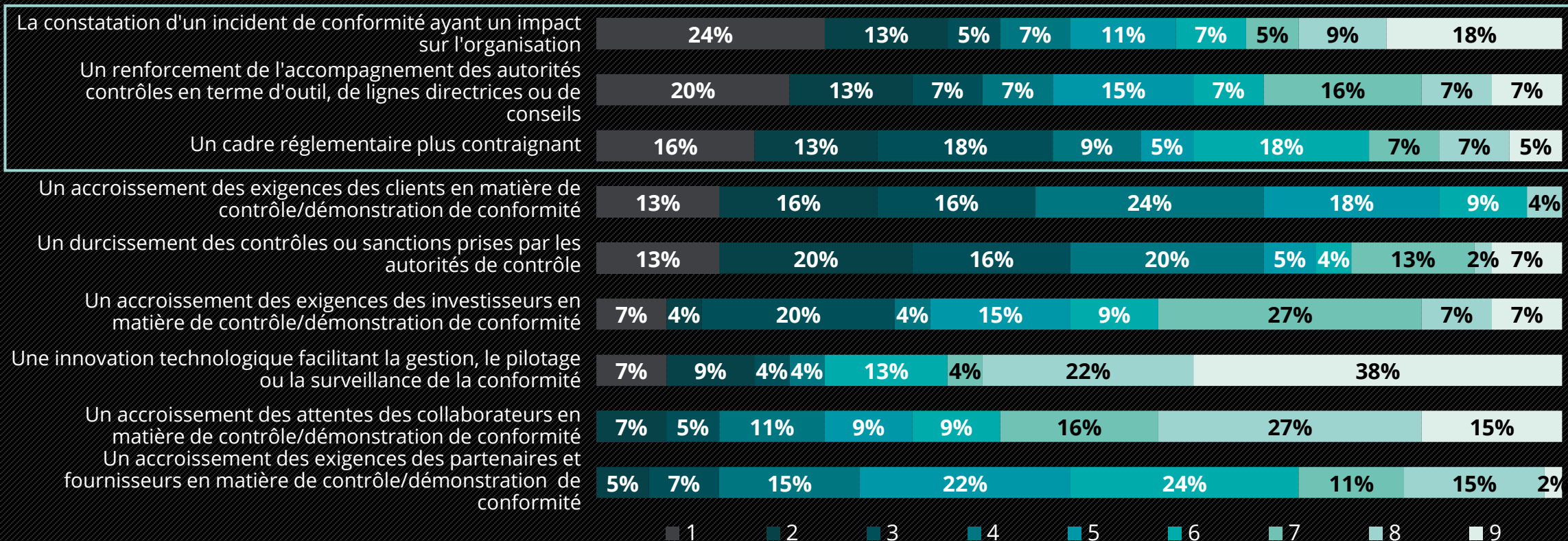


# Des évolutions à venir qui restent dépendantes des contraintes

Les contraintes réglementaires et incidents, principaux moteurs de maturité

Pour la majorité des répondants, les facteurs externes ayant des impacts contraignants pour l'organisation seraient de nature à permettre l'atteinte d'un objectif de maturité optimal : un incident, un cadre réglementaire plus contraignant, un accroissement des exigences des clients. Par ailleurs, les organisations indiquent être dans l'attente d'un renforcement de l'accompagnement des autorités de contrôle en termes d'outillage, de lignes directrices ou de conseils pour leur permettre de continuer à se renforcer.

les facteur(s) de nature à faciliter l'atteinte d'un niveau de maturité optimal 1- Très fortement impactant ; 9 - Pas ou peu impact



# Des évolutions à venir qui restent dépendantes des contraintes

L'avis de Deloitte



**La gestion des incidents et des attentes des régulateurs, fondations de la fonction de Conformité, resteront les moteurs de sa maturité future renforcée. Des moteurs nécessaires mais non suffisants. Valeur ajoutée et pragmatisme sont également des éléments clés.**

Si les exigences des clients et des investisseurs sont des enjeux majeurs pour l'avenir de la Conformité, ils n'arrivent qu'au deuxième rang des facteurs d'évolution.

Ainsi, dans les prochaines années, la maturité de la fonction Conformité se conçoit, en premier lieu, autour de sa mission de gestion du risque réglementaire. Pour autant, sa légitimité en interne et son rayonnement auprès des fonctions métiers ne peuvent être construits qu'au-delà des enjeux réglementaires par un travail sur la valeur ajoutée et la compétitivité marché apportée par la fonction. Cela passe également par un pragmatisme accru des équipes conformité, nécessaire pour ne pas surcharger les opérationnels. Un pragmatisme rendu notamment possible par une approche par les risques. Les liens avec les fonctions métiers et les fonctions risques sont donc clés dans ce processus.



# La technologie, l'indispensable auxiliaire de pilotage

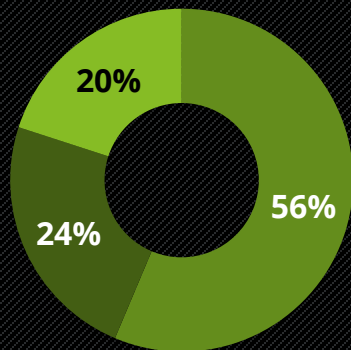
A woman with blonde hair tied back, wearing black-rimmed glasses and a dark jacket, is shown in profile from the chest up. She is smiling slightly and looking towards the left. Her right hand is touching a glowing blue digital interface that appears to be overlaid on a glass surface. The background is dark and out of focus, with some blurred lights, suggesting an indoor setting like a control room or a modern office at night.

# La technologie, l'indispensable auxiliaire de pilotage

## La Conformité, une fonction outillée

La structuration de la fonction conformité implique l'outillage et l'intégration des nouvelles technologies. Ainsi, plus de la moitié des participants utilisent ou ont l'intention de recourir à court terme à un outil afin de piloter et gérer la fonction. Principalement utilisé dans le cadre de la lutte contre la corruption ou la protection des données personnelles, l'outillage permet un pilotage et une supervision renforcée du dispositif via des indicateurs de suivi et la remontée d'alertes/incidents. L'outillage vient également en appui du suivi des actions de mise en conformité et le contrôle de leur déploiement. L'objectif étant pour près d'1/3 des répondants d'avoir un outil embarquant l'ensemble des usages : pilotage, gestion des risques, gestion documentaire et animation du réseau de conformité.

### Avez-vous déployé un outil dédié à la conformité?

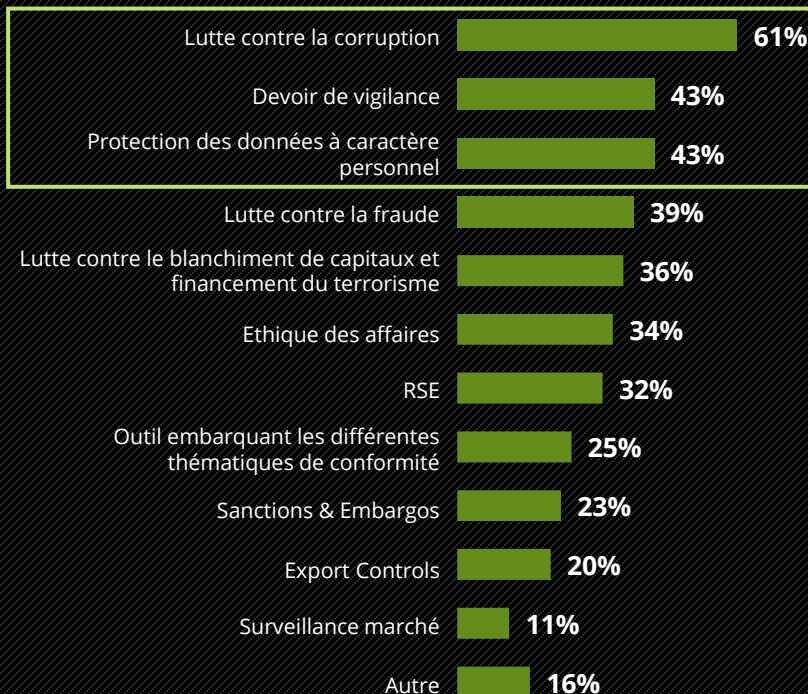


■ Oui

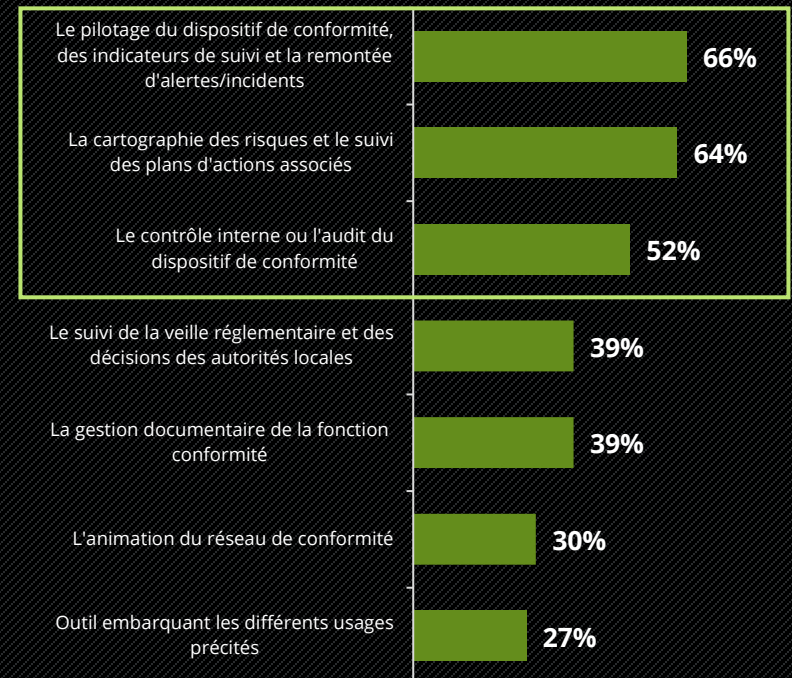
■ Non, mais nous avons l'intention de nous outiller dans les 3 à 5 prochaines années.

■ Non, et nous n'avons pas l'intention de nous outiller dans les 3 à 5 prochaines années.

### Thématiques couvertes par l'outillage



### Usage attendu

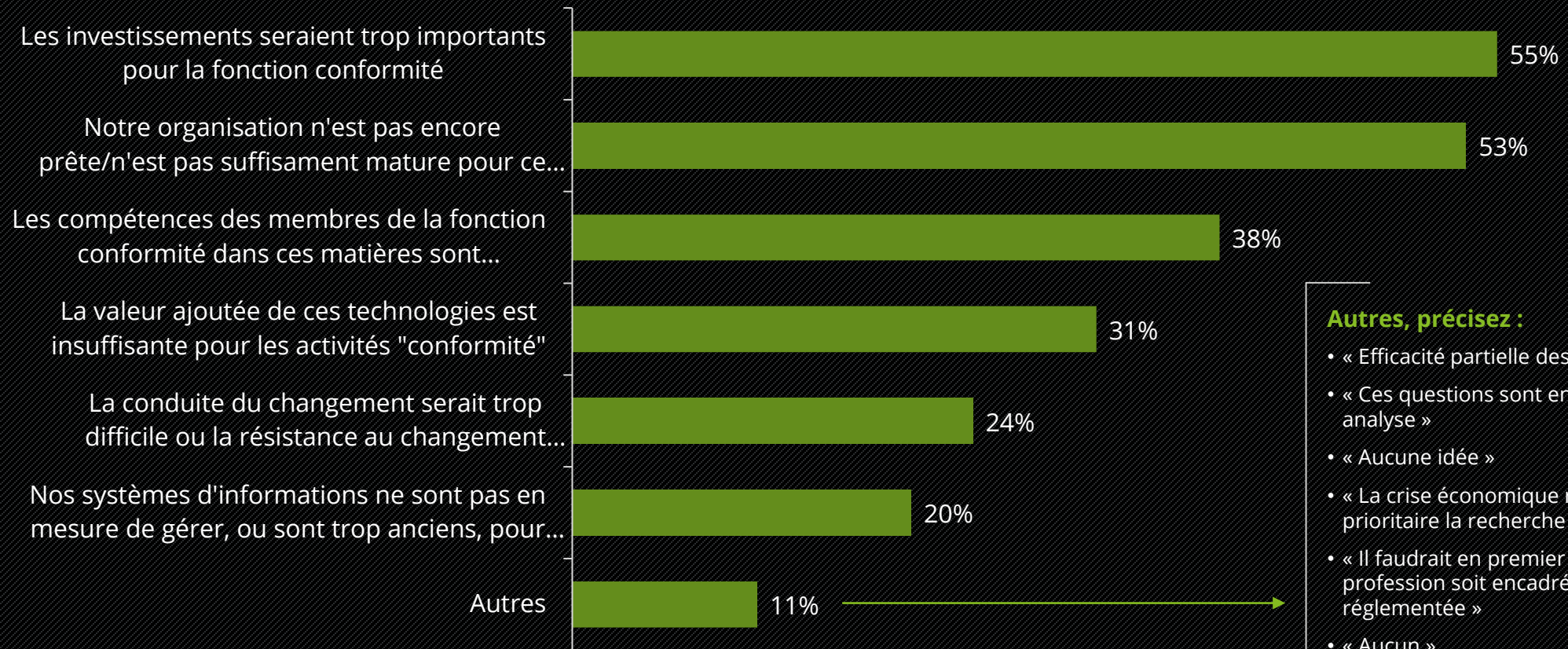




# La technologie, l'indispensable auxiliaire de pilotage

## Des freins au déploiement persistants

Les facteurs principaux pouvant expliquer les freins au déploiement des nouvelles technologies résident encore dans une crainte d'investissements trop importants pour la fonction conformité, ou d'organisation insuffisamment mature pour ce type de technologie ; la valeur ajoutée restant à démontrer et les compétences des équipes conformité à améliorer.



### Autres, précisez :

- « Efficacité partielle des solutions »
- « Ces questions sont en cours d'analyse »
- « Aucune idée »
- « La crise économique rend moins prioritaire la recherche de conformités »
- « Il faudrait en premier lieu que la profession soit encadrée à défaut d'être réglementée »
- « Aucun »

# La technologie, l'indispensable auxiliaire de pilotage

L'avis de Deloitte



**Le déploiement d'outils dédiés accompagne efficacement la Conformité dans ses différentes missions. Cependant, malgré les services rendus, de réels freins subsistent. Ces derniers pourraient être rapidement balayés pour assurer la pérennité des dispositifs de conformité.**

Il est indéniable que la technologie peut aider les entreprises à être plus efficaces, et donc à réduire leurs coûts, ainsi qu'à optimiser leur processus de management des risques, et l'atteinte de leurs objectifs de conformité.

De fait, une gestion réglementaire par les moyens classiques (fichiers Excel, mails) atteint rapidement ses limites, notamment pour les organisations de grande taille. L'acquisition d'un outil permettant de digitaliser une partie des travaux est donc rapidement justifiée.

Cependant, comme tout outil de gestion, lorsqu'elle est mal implémentée, la technologie peut, au contraire, engendrer de nouveaux risques qui auront besoin d'être identifiés, suivis et gérés.

Les réticences au déploiement sont principalement liées à des questions de coût et un niveau de maturité insuffisant de l'organisation pour absorber un tel outillage.

Malgré les réticences existantes, les dernières évolutions réglementaires poussent vers une digitalisation croissante. Cette évolution semble donc inéluctable.

Prenons l'exemple de la loi Sapin 2, des processus comme le traitement des diligences des tiers et les contrôles comptables anti-corruption sont difficilement maintenables dans le temps sans le recours à la digitalisation.



# Le futur de la Conformité passe par un meilleur traitement des données

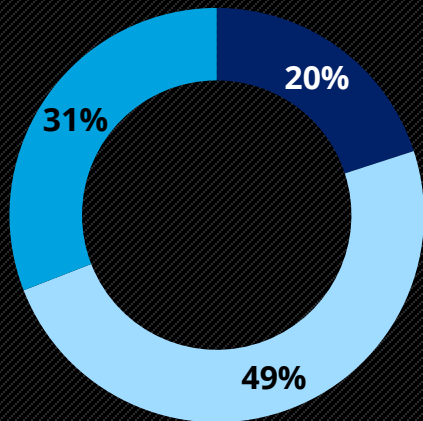
# Le futur de la Conformité passe par un meilleur traitement des données

## Les Data Analytics, un allié de la fonction Conformité

Près de 70% des répondants envisagent l'utilisation des Data Analytics 20% l'utilisent déjà. pour les accompagner dans leurs missions de conformité. Parmi eux,

L'usage des Data Analytics permet, dans plus de 75 % des cas, d'améliorer/faciliter le pilotage du dispositif de conformité et le suivi des indicateurs de performance associés, et d'identifier les défaillances de conformité et les actions correctives requises.

Les Data Analytics sont utilisées très majoritairement dans le cadre de la lutte contre la corruption, contre le blanchiment de capitaux et financement du terrorisme ou encore contre la fraude, lesquelles reposent sur l'analyse des transactions et des données financières de masse.

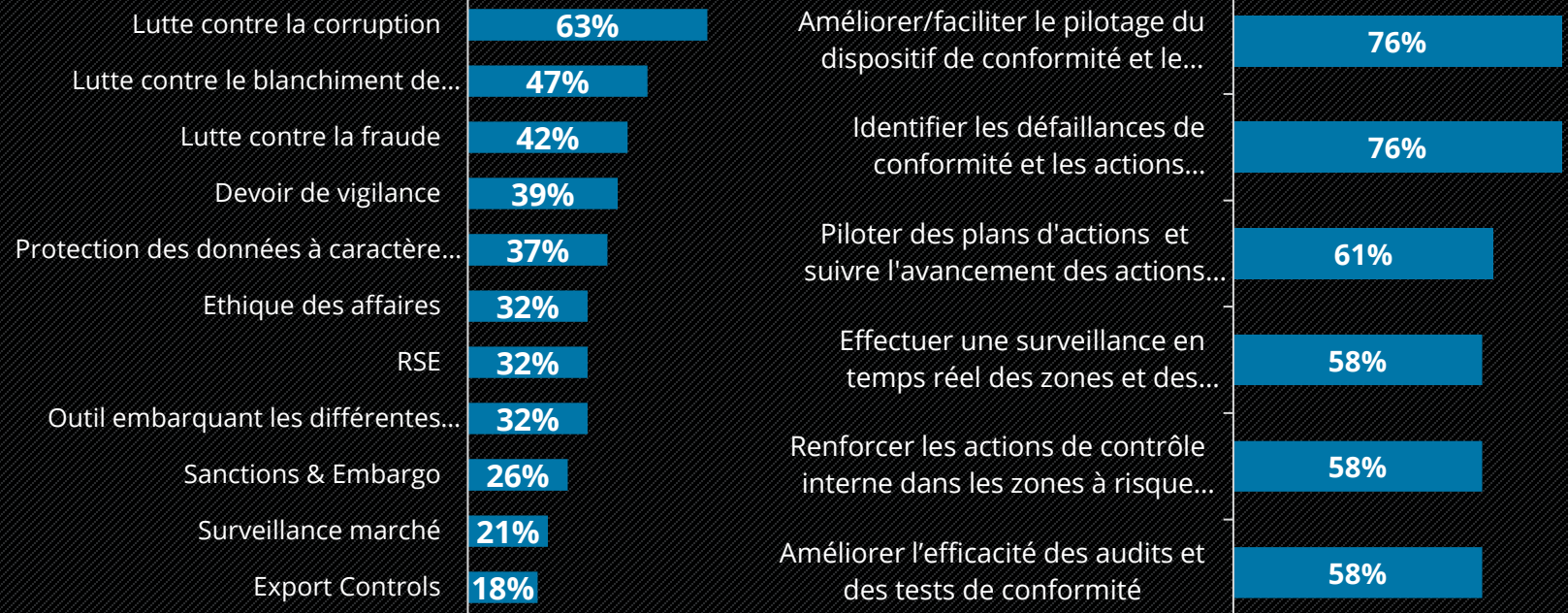


■ Oui, et nous l'utilisons déjà au sein de notre organisation

■ Oui, et nous devons nous y préparer au sein de notre organisation dans les 5 prochaines années.

■ Non, cela n'aurait pas de valeur ajoutée pour assurer la conformité au sein de notre organisation

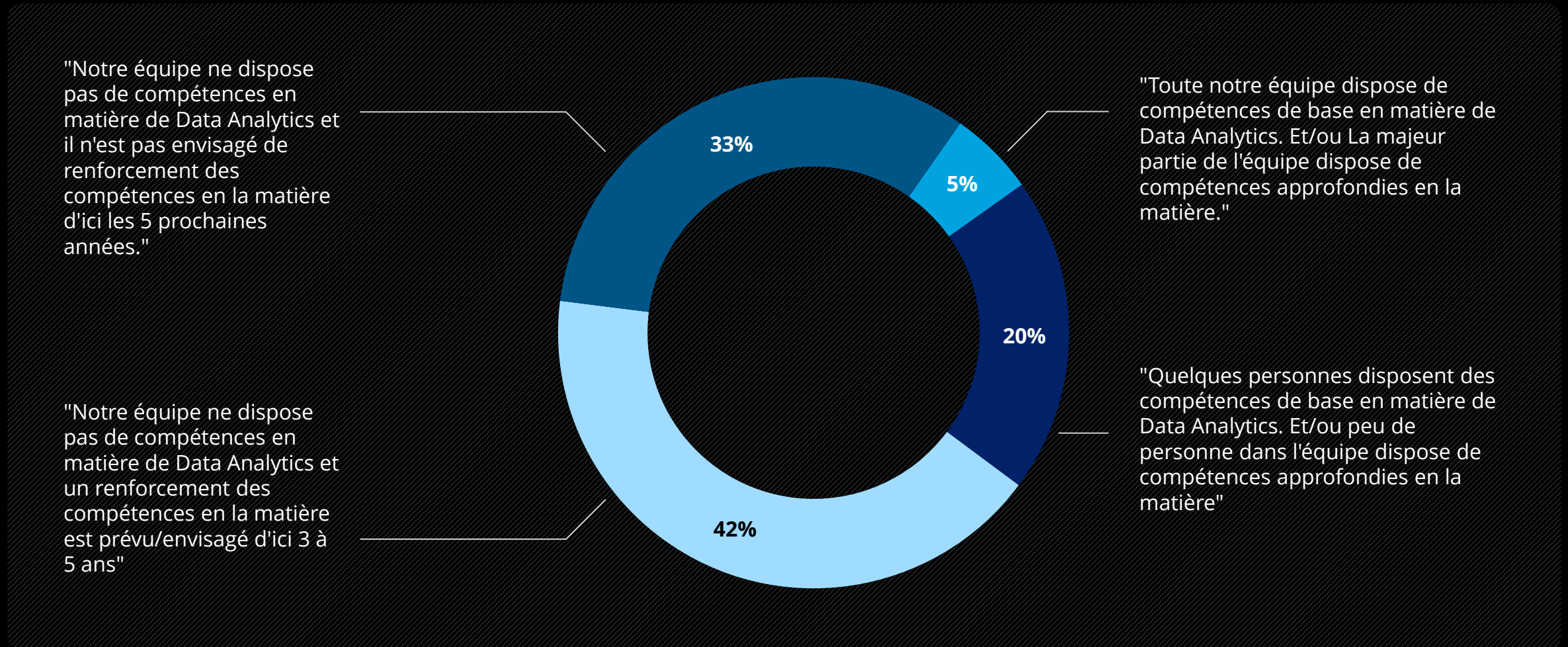
### Usage attendu par les 69% de répondants estimant que la Data Analytics comme nécessaire



# Le futur de la Conformité passe par un meilleur traitement des données

## Les Data Analytics, un allié restant à apprivoiser

Afin d'accompagner le déploiement de l'usage des Data Analytics au sein de la fonction Conformité, un renforcement des compétences des équipes Conformité sera nécessaire, 5% seulement des équipes bénéficiant à ce jour des connaissances de base permettant l'utilisation de cette technologie.

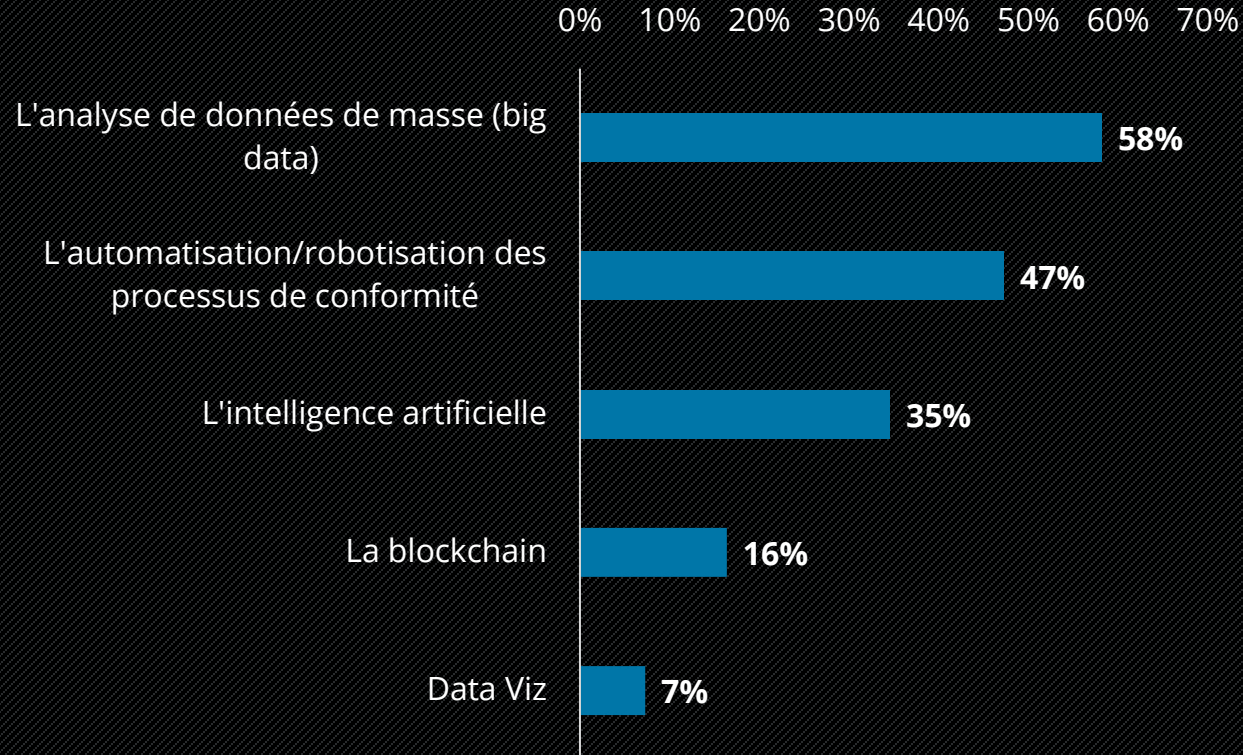


# Le futur de la Conformité passe par un meilleur traitement des données

Au-delà du traitement des données ...

Au-delà du traitement des données, l'automatisation et la robotisation des processus de conformité ainsi que le recours à l'intelligence artificielle apparaissent comme des pistes d'évolution possibles dans les cinq prochaines années.

Les répondant s'accordent sur le fait que les nouvelles technologies contribuent fortement à faciliter et améliorer l'analyse des transactions ainsi que l'identification des dysfonctionnements et des dérives, permettant ainsi un renforcement du contrôle interne, un gain d'efficacité et l'optimisation des délais de traitement.



Défaillances  
Ciblage  
Contrôle interne  
Investigations  
Tirage  
Analyser  
Identification  
Statistiques  
Rapidité  
Analyse  
Dysfonctionnements  
Performance

# Le futur de la Conformité passe par un meilleur traitement des données

L'avis de Deloitte



L'utilisation des data analytics apparait comme l'étape suivante dans l'évolution technologique des fonctions Conformité

Les data analytics sont aujourd'hui principalement utilisées pour la lutte contre la corruption, contre le blanchiment de capitaux et financement du terrorisme ou encore contre la fraude. Ces domaines connaissent des comportements malicieux de plus de plus complexes à prévenir et un régulateur faisant évoluer en conséquent la réglementation.

Dans le cas de la prévention contre la fraude, l'intelligence artificielle peut aider les entreprises à identifier de nouveaux schémas criminels, en analysant des données brutes afin de comprendre les comportements des « suspects ».

De nombreux cas d'usages peuvent être également appliqués à la block chain – ainsi, les smart contracts sont des contrats numériques permettant de contrôler les engagements de chaque partie au titre du contrat, et de générer des alertes dès qu'une activité suspecte avec les informations et écritures est détectée.

Cependant, le déploiement de ces nouvelles technologies ne se fait pas sans certaines résistances. Parmi elles :

- Le manque de compétences sur les technologies de data Analytics au sein des organisations.
- Le manque de maîtrise de la donnée à travers l'entreprise. Il est en effet crucial que les entreprises qui ambitionnent de déployer des solutions de Data Analytics, se penchent en premier lieu sur le système de management de leurs données, et sur la valorisation de leur patrimoine de données.
- La crainte de cyber attaques sur des outils ayant largement recours au stockage de données à distance et à l'interconnection avec les environnements informatiques des entreprises.



# Contacts



**Sonia Cabanis**

+33 1 58 37 03 04

[scabanis@deloitte.fr](mailto:scabanis@deloitte.fr)



**Nicolas Fleuret**

+33 1 55 61 61 89

[nfleuret@deloitte.fr](mailto:nfleuret@deloitte.fr)



**Alexandre Fenet- Garde**

+33 1 55 61 61 68

[afenetgarde@deloitte.fr](mailto:afenetgarde@deloitte.fr)



**Odilon Audouin**

+33 1 40 88 86 73

[odaudouin@deloitte.fr](mailto:odaudouin@deloitte.fr)





Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services de pointe en matière d'audit et d'assurance, de fiscalité et de droit, de consulting, de *financial advisory* et de *risk advisory*, à près de 90 % des entreprises du Fortune Global 500® et à des milliers d'entreprises privées. Les résultats mesurables et pérennes de nos professionnels contribuent à renforcer la confiance du public dans les marchés de capitaux, permettent aux clients de se transformer et de prospérer, et ouvrent la voie à une économie plus forte, une société plus équitable et un monde durable. Fort de plus de 175 ans d'expérience, Deloitte est présent dans plus de 150 pays et territoires. Pour en savoir plus sur la manière dont nos plus de 345 000 professionnels dans le monde *make an impact that matters*, consultez [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Deloitte France regroupe un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs. Fort des expertises de ses 7 000 associés et collaborateurs et d'une offre multidisciplinaire, Deloitte France est un acteur de référence. Soucieux d'avoir un impact positif sur notre société, Deloitte a mis en place un plan d'actions ambitieux en matière de développement durable et d'engagement citoyen.