

Nicolas Guillaume, *Business Risk Services & Forensic Lead Associé*
et Thibaut Paulet, *Manager, Grant Thornton*

Cinq ans après, l'évaluation des tiers se précise

Chez Grant Thornton, le département *Business Risk Services* a la charge de l'ensemble des aspects relatifs à la gestion des risques ainsi qu'à la mise en conformité et aux travaux *Forensic* propres aux investigations. À ce titre, les équipes du cabinet connaissent l'évaluation des tiers sous toutes ses coutures ! Tour à tour conseil, auditeur et opérateur dans le cadre de plateformes d'externalisation, les entreprises sont accompagnées sur l'ensemble des étapes associées de la construction, à la mise en place et la gestion opérationnelle de dispositif d'évaluation de tiers. De quoi partager avec les lecteurs de *Compliances* les clés permettant d'assurer le déploiement d'un dispositif le plus opérationnel et pragmatique.

Pratique éminemment anglo-saxonne, la réalisation de recherches spécifiques sur des partenaires d'affaires ne s'inscrit que depuis récemment dans les pratiques d'affaires en France. Abondamment utilisée dans les opérations de fusion-acquisition, la pratique de la *due diligence* se cantonnait principalement à des thématiques de risques financiers ou fiscaux. Face à l'inflation réglementaire, menée de front par les lois Sapin 2 et Devoir de Vigilance, la réalisation d'évaluation de réputation et d'honorabilité s'est imposée comme un impératif réglementaire pour l'ensemble des entreprises concernées. Pilier exigeant et transverse, la définition d'un dispositif d'évaluation des tiers repose avant tout sur la définition et la mise en place d'une stratégie sur-mesure.

Cinq ans après la promulgation de la loi Sapin 2, de nombreuses entreprises ont été confrontées à la mise en place et à la gestion opérationnelle de leur dispositif d'évaluation des tiers. Alors que les exigences des différents régulateurs en la matière ne cessent de se renforcer – élargissant le périmètre des évaluations à mener et des thématiques de risque à

adresser – s'assurer d'avoir le dispositif d'évaluation des tiers approprié peut s'apparenter à un jeu d'équilibriste, notamment en matière de mise à jour des cartographies de risques de corruption. Après l'accompagnement de quelques dizaines de clients, et l'évaluation de milliers de tiers, nous avons pu nous forger un certain nombre de convictions : un dispositif d'évaluation des tiers est un axe stratégique et nécessite une réflexion afin de répondre à des obligations et à des besoins.

Différents impératifs structurent le cadre de déploiement de l'évaluation des tiers. Transverses, ces derniers sont notamment liés à la volonté de mise en conformité souhaitée du dispositif, mais également à son intégration à des *process* et des systèmes d'information déjà existants.

Dans ce contexte, les notions de réactivité – pour ne pas emboliser les processus – et de capacité face à la volumétrie importante de tiers sont à prendre en compte afin de quantifier le besoin opérationnel.

L'évaluation des tiers est l'un des dispositifs les plus transverses et complexes à mettre en place. Son impact ne se

limite pas uniquement à la question de la production brute des rapports d'évaluation mais nécessite l'assemblage d'un écosystème de suivi, d'archivage et de prise de décision. Construire un dispositif d'évaluation des tiers, c'est matérialiser une volonté stratégique.

SENS DE L'OPÉRATIONNEL, PROPORTIONNALITÉ, IMPLICATION DU TOP MANAGEMENT ET PILOTAGE

Bâtir un *process* d'évaluation des tiers, c'est aller à la rencontre de la réalité opérationnelle de l'organisation. Ainsi, l'identification de différents éléments clés permet de dresser un constat. Cela passe en premier lieu par la cartographie des typologies de tiers. Considérant qu'un dispositif d'évaluation des tiers repose sur une approche proportionnelle et graduée des évaluations, ces typologies de tiers doivent être catégorisées selon des niveaux de risque (faible, modéré, critique) afin d'identifier ceux à exclure. Faire mention de l'identification des tiers, c'est nécessairement évoquer l'organisation interne en matière de systèmes d'information et de consolidation de la donnée. En effet l'appréciation de la volumétrie de tiers, qu'elle soit de flux et concernant les nouvelles

contractualisations, ou bien de stock et matérialisant l'ensemble des tiers actifs, est nécessaire afin de dimensionner le besoin en termes de ressources.

Déployer un système d'évaluation des tiers proportionnel renvoie à la réalisation de phases d'évaluation différenciées au regard de la catégorisation des typologies de tiers. Pour les typologies identifiées comme peu à risque au sein de la cartographie des risques de corruption, l'évaluation peut se structurer autour d'éléments et de données quantitatives et industrialisables, intrinsèques au tiers (pays, secteur d'activité...). Des phases d'évaluation plus approfondies, nécessitant la collecte d'informations complémentaires, l'analyse de ces dernières, et la restitution dans un rapport dédié doivent quant à elles être déployées pour les tiers les plus à risque. La définition des thématiques de risque nécessaire à la constitution du rapport d'évaluation, corrélée à la volumétrie de tiers concernés, doit permettre d'estimer opérationnellement l'ampleur de la tâche, en termes de jours-hommes et d'investissement.

Évoquer la réalisation d'évaluation de tiers c'est impliquer différents collaborateurs opérationnels, mais également des membres de l'instance dirigeante. L'identification de tiers à risque nécessite en retour une prise de décision, relative à l'entrée ou à la poursuite de la relation d'affaires, mais également à la mise en place d'éléments de remédiation. Ainsi, au-delà de la collecte brute d'information, la capacité à délivrer des éléments synthétiques, adaptés aussi bien aux enjeux réglementaires qu'à la grille de lecture de l'organisation en termes de gestion du risque doit être prise en compte. Cela se traduit notamment par la prise de décision relative aux outils et moyens de production (prestataires, outils, profils à recruter), mais surtout à la volonté du top management d'assurer le déploiement et la compréhension du dispositif d'évaluation comme un enjeu de protection pour l'organisation.

Outre la production brute des évaluations, le pilotage des évaluations doit permettre à tout moment l'identification

des tiers les plus à risque, le détail des plans de remédiation en cours, ou encore la visibilité sur les évaluations dont la date d'expiration est proche. Les enjeux d'intégration et de traçabilité représentent des défis conséquents pour des organisations très décentralisées et disposant de systèmes d'information hétérogènes. Ainsi, la structuration des systèmes d'information, la capacité, ou non, à pouvoir faire évoluer ces derniers, est l'un des critères à prendre en compte au regard du dispositif retenu.

Cette phase de remise à plat de l'ensemble des éléments irriguant le dispositif de contractualisation permet d'esquisser un certain nombre de scénarii relatifs au traitement des tiers. Ces hypothèses se matérialisent principalement autour de trois modèles organisationnels. Le premier, relatif à l'internalisation, repose intégralement sur des collaborateurs et systèmes internes à l'organisation. Le deuxième, l'externalisation, se structure autour d'un prestataire externe qui

assure l'exécution du process défini, de la réalisation des évaluations au maintien d'une piste d'audit. Et enfin, l'approche mixte où l'organisation pilote conjointement avec un prestataire la réalisation du dispositif en fonction des typologies de tiers et des natures de diligences à réaliser. Pour chacun de ces modèles, il conviendra de matérialiser les scénarii organisationnels associés au regard de la volumétrie des tiers à évaluer et de la profondeur des phases d'évaluation afin de nourrir les réflexions quant aux coûts qu'il conviendra d'engager.

La définition et la mise en place d'un dispositif d'évaluation des tiers doit être assurée en toute connaissance de cause. En basant ses choix sur un raisonnement pragmatique, sur des réalités opérationnelles, et toujours alignée avec la cartographie des risques, la construction d'une procédure sur-mesure doit permettre de conjuguer les obligations de mise en conformité et les intérêts de chacun en matière de continuité opérationnelle. //

"Un dispositif d'évaluation des tiers est un axe stratégique et nécessite une réflexion afin de répondre à des obligations et à des besoins."

