



LE GUIDE PERMANENT DE LA

GESTION DES RISQUES TIERS

Comment atténuer efficacement les risques tiers pour votre entreprise

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le Guide permanent de gestion des risques tiers est une ressource exhaustive qui propose des informations, des conseils et des exemples pour aider les entreprises à identifier et appréhender les risques associés aux tiers.

Un programme solide de gestion des risques tiers permettra à votre entreprise de prendre des décisions éclairées lorsqu'elle sera amenée à engager une relation avec des partenaires commerciaux. Il protégera également votre entreprise contre les risques présentés par les tiers.

Ce guide est divisé en trois grands chapitres : PLANIFICATION, MISE EN ŒUVRE et ÉVALUATION. Ces chapitres vous fourniront les informations et outils dont vous avez besoin pour élaborer une stratégie basée sur les risques, définir les risques tiers ainsi qu'un processus standard de vérification préalable, mettre en œuvre un suivi continu des tiers et identifier les domaines nécessitant une amélioration de l'efficacité de votre programme.



TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	1
II.	PLANIFICATION	6
III.	MISE EN ŒUVRE	20
IV.	ÉVALUATION	20
V.	CONCLUSION	22
VI.	RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES	23
VII.	À PROPOS DES SOLUTIONS DE NAVEX GLOBAL	24

INTRODUCTION

En quoi la gestion des risques tiers est-elle importante ?

Qui sont les tiers ?



Consultants : auditeurs, lobbyistes, conseillers en gestion



Sous-traitants : employés temporaires, sous-traitants



Agents : intermédiaires internationaux, agences nationales, agences locales de publicité et marketing, revendeurs et représentants commerciaux



Prestataires : fournisseurs de données, prestataires de services de maintenance à la demande, prestataires de services étrangers



Fournisseurs : fournisseurs et fabricants de matériaux de marque, de marque blanche ou de marque tierce ainsi que les fournisseurs de ces fournisseurs



Distributeurs : négociants et revendeurs, entreprises de distribution étrangères et leurs revendeurs locaux



Co-entreprises : partenariats, co-entreprises internationales (usines, fabricants, négociants), franchises

Les entreprises modernes connaissent des jours tumultueux, en particulier en ce qui concerne la gestion des risques tiers. Quelle est la méthode de sélection et de suivi des tiers employée par votre entreprise ? Sans programme solide en place, vous exposez votre entreprise à un risque considérable.

Pour de nombreuses raisons importantes, votre entreprise doit prêter attention aux risques tiers, notamment :

Une dépendance aux tiers de plus en plus importante.

Le nombre de prestataires, fournisseurs et autres mandataires engagés par les entreprises connaît une hausse fulgurante. Il en est de même pour les risques qu'ils représentent. Selon un sondage réalisé par NAVEX Global, 30 pourcent des entreprises prévoient une augmentation des contrats conclus avec des tiers en 2017. De plus en plus d'entreprises ont recours à des tiers pour exécuter des activités essentielles. L'externalisation auprès de tiers crée un risque réglementaire et d'atteinte à la réputation. Aussi, la gestion de ce risque doit compter parmi les priorités de la direction.

Un mondialisation accrue.

À mesure que les marchés se développent et les entreprises cherchent à rester compétitives, l'expansion de la mondialisation est inévitable. Pour de nombreuses entreprises, rester compétitif sur les nouveaux marchés implique un travail de coopération étroite avec des tiers. Pourtant, selon le Rapport de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur la corruption transnationale, les intermédiaires présentent à eux seuls un risque majeur de corruption des entreprises. Le rapport conclut que 75 pourcent des programmes de lutte contre la corruption transnationale sont exécutés via un mandataire ou un autre tiers.

Un renforcement de la mise en application.

Ces dernières années, le Ministère de la justice américain et la Commission des valeurs mobilières (SEC) ont fait de l'application de la loi Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) une priorité. Pour appuyer cet effort, ils ont sollicité le recrutement de personnel supplémentaire.

Rien qu'en 2016, la SEC a sollicité le recrutement de 93 personnes supplémentaires aux fins d'exécuter des enquêtes, de régler des litiges et de recueillir des renseignements. En outre, selon le NAVEX Global 2016 Third Party Risk Management Benchmark Report (Rapport comparatif de gestion des risques tiers), entre 2015 et 2016, une augmentation de 34 pourcent des mesures réglementaires externes a été observée ces trois dernières années.



« Plus de 70 pourcent des enquêtes FCPA concernent des actes commis par des tiers ».

Karen Brockmeyer

Directrice de la division FCPA de la SEC

Les organismes de réglementation considèrent les tiers comme le prolongement direct de votre entreprise. Vous devez la protéger contre les risques auxquels elle est exposée, y compris votre réseau de tiers de plus en plus complexe.

Qu'est-ce que la gestion des risques tiers et les vérifications préalables des tiers ?

La gestion des risques tiers correspond au processus d'évaluation et de contrôle des risques d'atteinte à la réputation, financiers et juridiques auxquels votre entreprise est exposée par le fait de tierces parties.

Les vérifications préalables des tiers correspondent au processus d'enquête qui consiste à examiner un tiers afin d'identifier les problèmes potentiels associés à des risques juridiques, financiers ou d'atteinte à la réputation. Les vérifications préalables forment une activité pluridisciplinaire continue, notamment la révision, le suivi et la gestion des communications tout au long du cycle de vie du prestataire.

Les risques sont réels

Comme on le constate trop souvent dans l'actualité, des écarts de direction en termes de gestion des tiers ont porté préjudice à des entreprises en les exposant à des amendes et sanctions conséquentes. Selon le sondage réalisé par NAVEX Global en 2016, un tiers des entreprises ont fait face à des difficultés juridiques ou réglementaires impliquant des tiers, la moitié d'entre elles ayant donné lieu à un coût moyen par incident d'au moins 10 000 \$.

Même si la sanction financière peut être absorbée, l'impact sur la réputation peut avoir des conséquences radicales pendant de nombreuses années, pas seulement sur les ventes, mais également sur le recrutement et les relations commerciales de tous ordres.

La gestion des risques tiers est un des sujets clés qui occupent la direction de la conformité. Toutefois, de nombreuses entreprises se préparent seulement à améliorer leur gestion des tiers pour limiter les risques et élaborer des programmes inspirés d'évaluations des risques organisationnels. Le sondage réalisé par NAVEX Global en 2016 constate que nombre d'entreprises estiment pouvoir faire mieux en matière de gestion des risques tiers. Seulement 58 pourcent d'entre elles ont indiqué respecter correctement les lois et réglementations, et moins de 25 pourcent attribuent l'appréciation « Bon » à leur programme général.

Les entreprises se montrent souvent appliquées en ce qui concernent leurs programmes déontologiques, mais nombreuses sont celles qui voient les risques présentés par leurs tiers comme une étendue sauvage sur laquelle elles n'ont que très peu de prise.

Avantages d'un programme solide de gestion des risques tiers

La gestion des risques tiers peut considérablement améliorer la performance de votre entreprise en termes d'identification, de gestion et de limitation des responsabilités associées à un tiers. Les risques de vos tiers sont vos risques. Vous devez être assuré que votre programme permet de minimiser ces risques pour vous et votre entreprise.

La mise en place d'un programme solide de gestion des risques tiers (notamment un processus continu de sélection, de suivi et d'atténuation des risques associés aux relations avec des tiers dans l'ensemble de l'entreprise) peut permettre à votre entreprise de :

Éviter les amendes, les mesures d'application des réglementations et les frais de justice

Un programme solide de gestion des risques tiers permet à votre entreprise d'éviter les procédures en justice et les amendes. Il peut également réduire les sanctions et atténuer les mesures réglementaires. Plus particulièrement, en 2016, la SEC a refusé de poursuivre la société Harris Corporation pour infractions à la loi FCPA en rapport avec les actes d'un tiers subsidiaire en raison de son programme solide de conformité et de vérification préalable du respect de la loi FCPA. Ce résultat a démontré que le gouvernement américain peut modérer les mesures réglementaires prises à l'encontre d'entreprises qui témoignent d'un investissement et de la prise de mesures autonomes visant à limiter leurs risques associés à la loi FCPA et leurs risques tiers.

Promouvoir sa culture d'entreprise

La loi FCPA recommande aux entreprises de prouver qu'elles font la promotion d'un comportement éthique et responsable en interne et auprès de leurs tiers. Un moyen simple d'y parvenir consiste à exiger de vos tierces parties qu'elles comprennent et respectent votre Code de conduite, suivent vos formations déontologiques destinées aux tiers et adhèrent à vos politiques par l'intermédiaire d'une solution de gestion des politiques.

Produire une présentation plus précise des risques

Un programme exhaustif de gestion des risques tiers (intégré aux activités déontologiques de votre entreprise) peut fournir des données globales sur les domaines dans lesquels votre entreprise est exposée à des risques ou, au contraire, bien protégée. Ce type d'informations est non seulement utile pour élaborer des formations, créer des politiques et prendre des décisions de recrutement, mais permet également de mettre en exergue les domaines nécessitant la prise de mesures immédiates et l'affectation de ressources.

Promouvoir la continuité

Les ruptures intervenant dans les relations avec des tiers peuvent se produire au détriment de la continuité des pratiques commerciales.

Les manquements de tiers peuvent donner lieu à la prise de mesures juridiques ou réglementaires nécessitant une rupture conséquente ainsi des ressources pour en assurer la résolution. Dans le pire des cas, les manquements de tiers peuvent menacer la viabilité des entreprises auprès desquelles ils s'engagent.

Protéger la réputation de l'entreprise

Comme l'illustrent de nombreux cas très médiatisés, un seul manquement d'un tiers suffit à altérer considérablement la confiance et la relation qui lie une entreprise à ses clients. Assurez la prospérité de votre entreprise pour les nombreuses années à venir en prenant soin de collaborer avec des tiers expérimentés.

Une seule taille ne sied pas à tous

Nombreux sont les directeurs de programme de conformité à se demander par où commencer pour élaborer un programme de conformité des tiers. Bonne nouvelle : les entreprises n'ont pas besoin d'affecter une armée de membres de l'équipe de conformité et de mobiliser un budget illimité pour satisfaire aux critères récemment énoncés dans l'ouvrage *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (Guide FCPA)* émis par le Ministère de la justice et la SEC.

Une approche basée sur les risques de gestion des risques tiers implique un alignement de votre profil de risque tiers avec votre profil de risque organisationnel et le développement d'un programme qui optimise les deux.

Le Guide FCPA stipule clairement qu'un processus de vérification préalable basé sur les risques sera envisagé pour évaluer l'efficacité du programme de conformité d'une entreprise. Fort heureusement, « ...le degré de vérification préalable peut varier en fonction du secteur d'activité, du pays, de l'ampleur et de la nature de la transaction [tierce], et des antécédents de relation avec le

tiers... » Ainsi, une seule taille ne sied pas à tous, ce qui signifie que votre entreprise peut développer un programme à la mesure de votre niveau de risque tiers.

Votre entreprise a pour obligation de s'assurer qu'elle comprend les qualifications et responsabilités des tiers qu'elle engage. Le Guide FCPA stipule que « le degré de minutie de l'examen doit augmenter à mesure que des alertes se manifestent ».

La quasi-totalité des entreprises disposent d'une partie des éléments qui composent un programme efficace de conformité des tiers. Les prochains chapitres émettent des recommandations et fournissent des modèles pour identifier ce que vous possédez déjà, ce que vous devez développer afin d'éliminer vos lacunes, et pour élaborer des plans et mettre en œuvre une stratégie adaptée à votre entreprise.

En 2016, seulement **22 %** des entreprises américaines assuraient un suivi de toutes leurs relations avec des tiers.

- Karen Brockmeyer, Directrice de la division FCPA de la SEC



« Le recours à des tiers continue d'augmenter au même rythme que le nombre de gros titres rapportant des mesures réglementaires et des atteintes à la réputation résultant d'actes commis par des tiers. Ces incidents incitent de nombreuses entreprises à revoir leur méthode d'identification et de gestion des risques présentés par leurs tiers ».

Deloitte Third Party Governance
& Risk Management Report (Rapport de gouvernance et de gestion des risques tiers)



PLANIFICATION

Définissez vos objectifs et créez une stratégie

Que votre entreprise engage une poignée d'agences de conseil locales ou plusieurs milliers de fabricants dans le monde entier, ces engagements s'appliquent à votre entreprise et leurs manquements risquent d'altérer la capacité de votre entreprise à fonctionner de manière efficace. L'univers des tiers est pluridimensionnel, souvent jalonné d'obstacles complexes qui peuvent surprendre même les entreprises et équipes de direction munies de systèmes ultra-sophistiqués.

Ce chapitre fournit des informations concernant la mise en place d'un processus standard de gestion des risques tiers (de l'identification initiale des tiers à votre processus de vérification préalable, avec un suivi continu des tiers).

Composantes essentielles à inclure dans la planification

Soutien des membres haut placés. Avant, pendant et après la mise en œuvre d'un programme de vérification préalable, il est crucial d'obtenir l'appui total des directeurs généraux et du Conseil d'administration. Votre programme doit être structuré pour fonctionner avec vos dirigeants et cadres afin de les aider à collaborer avec des entreprises responsables et professionnelles. La direction de votre entreprise doit régulièrement

communiquer à propos du programme des tiers, en signifiant à tout un chacun au sein de l'entreprise que les relations avec des tiers feront l'objet de vérifications préalables basées sur les risques afin d'atténuer les risques potentiels de corruption.

Approche coordonnée. L'entreprise peut comprendre plusieurs divisions et sites qui s'engagent et gèrent les relations avec des tiers. Il est indispensable que tous les partenaires clés, y compris ceux situés au premier niveau d'engagement avec des tiers, utilisent les mêmes systèmes de gestion des tiers, notamment les solutions de gestion des risques que vous recherchez. Une approche en silos peut considérablement accroître l'exposition d'une entreprise aux risques si, par exemple, votre service des achats ne dispose pas d'informations révélées par votre service de la conformité en ce qui concerne un tiers. L'un des éléments clés de maintien de la cohérence du programme est un système à diffusion automatique.

Suivi continu automatisé. Les processus manuels de sélection et de suivi des tiers (ou une approche de suivi de certains mais pas de tous les prestataires et tiers) ne sont plus une approche viable d'atténuation des risques. Vous ne pourrez jamais anticiper le comportement

BONNE PRATIQUE :

Utilisez un processus standard

Identification/hiérarchisation des priorités : identifiez votre réseaux de relations et classez-les par ordre de priorité des risques.

Évaluation : réalisez une vérification préalable basée sur les risques, identifiez et évaluez les risques.

Atténuation : prenez les mesures nécessaires pour atténuer les risques identifiés.

Suivi : réalisez un suivi continu et actualisez les informations concernant les tiers, et veillez au respect des politiques.

contraire à l'éthique adopté par un tiers particulier. En revanche, une approche de vérification préalable systématique, holistique et rigoureuse doit être en place pour veiller à ce que votre entreprise reste informée et que les informations appropriées soient communiquées en cas de problème.

Ressources adéquates. Tout le monde rencontre des difficultés de capacité, de ressources et de budget. Outre le temps et le coût de la première sélection des tiers, il convient de ne pas perdre de vue d'autres frais associés à la mise en place de votre programme. Pensez aux frais de fonctionnement et commerciaux associés aux facteurs suivants :

- » Fréquence du suivi régulier, déterminée en fonction de votre profil de risque et de celui de votre tiers
- » Nombre de tiers à contrôler, ceux que vous devez contrôler plus souvent que d'autres et pour quels motifs
- » Vos plans d'intervention en cas de manquement d'un tiers (comment se désengager et limiter les répercussions)
- » Niveau de désengagement nécessaire. Une séparation totale ou partielle s'imposera-t-elle ? Aura-t-elle un impact sur toutes les divisions opérationnelles ou uniquement sur celles directement concernées ?
- » Garanties spécifiques à réengager avec un tiers défaillant et durée du processus de réengagement
- » Coûts prévisionnels en termes de perte de productivité, temps d'indisponibilité, durée d'ouverture de la relation et du nouveau criblage, réengagement ou identification d'un prestataire de substitution en cas de manquement
- » Solutions automatisées efficaces et capables d'économiser les ressources (ETP compris), d'améliorer la productivité et de réduire les coûts de fonctionnement

Les prestataires tiers de vérification préalable peuvent vous aider à monter un dossier convaincant en cas de réticence interne à l'affectation des ressources appropriées à ce programme.

Traduction appropriée et portée culturelle. De nombreux tiers à haut risque sont basés sur des marchés émergents où l'anglais n'est pas la langue maternelle. Très souvent, les tiers estiment la minutie du processus de vérification préalable à la fois importante et déroutante, surtout lorsque les informations communiquées ne sont pas dans la langue locale du tiers concerné. La communication de notifications, de consignes et de questions dans la langue locale du tiers peut permettre à ce dernier de se sentir plus à l'aise avec ce processus et ainsi répondre à des questions importantes telles que *En quoi ce processus est-il important ? et Comment vos informations seront-elles utilisées ?*

Formation des tiers. Les entreprises doivent envisager, s'il y a lieu, d'étendre leurs formations consacrées à la conformité d'entreprise (en particulier les codes de conduite) et l'adhésion aux politiques (disponibles dans la solution PolicyTech de NAVEX Global) à leurs agents, sous-traitants et fournisseurs. Les décisions relatives aux modalités de dispense des formations doivent refléter le profil de risque du tiers et le niveau de risque de corruption associé à la relation. Un programme de formation déontologique de qualité propose aux tiers des formations personnalisables et peut être facilement intégré à votre formation actuelle sur la conformité.

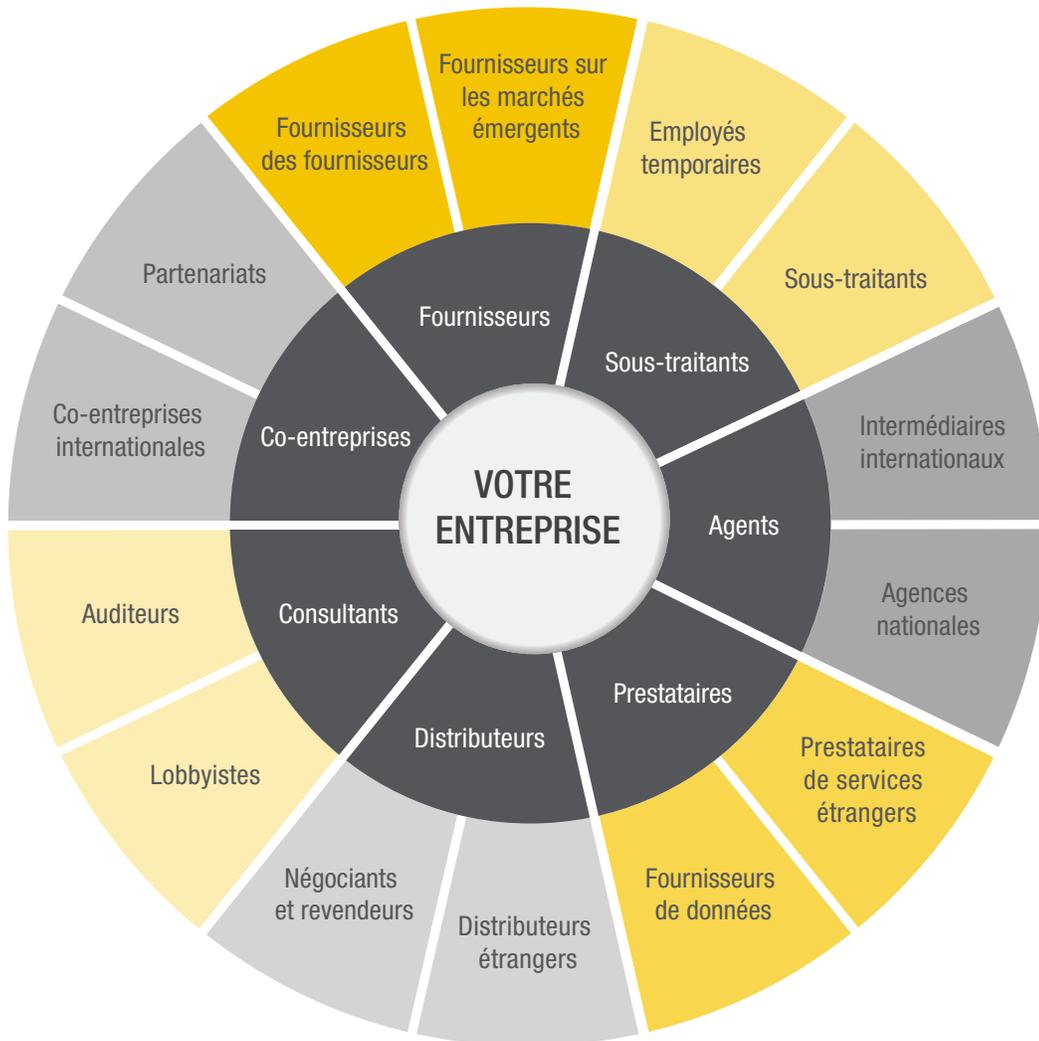
Qui sont vos tiers ?

L'éventail de partenaires commerciaux continue de gagner en ampleur et complexité en ce qui concerne la plupart des entreprises. Alors que les entreprises cherchent à se développer, on observe une abondance de tiers forts d'une expertise pointue et de capacités développées qui peuvent accroître les chances de réussite de l'entreprise. Face au choix entre création ou externalisation, les tendances montrent que beaucoup d'entreprises choisissent de confier à des tiers de confiance l'exécution de processus pour lesquels elles ne

disposent pas des ressources nécessaires. De nos jours, un grand nombre d'entreprises développent activement leurs capacités commerciales via leurs engagements auprès de tiers, avec ou sans programme de gestion des risques tiers basé sur les risques.

Votre chaîne d'approvisionnement et voies de distribution sont à l'image des relations directes entre votre

entreprise et le tiers. Pourtant, on observe désormais de plus en plus souvent des tiers directs s'engager, en votre nom, auprès de consultants, agents et sous-traitants spécialisés extérieurs et sans lien direct avec votre entreprise. Lorsque vos tiers possèdent un réseau de tiers indirects (parfois appelés parties subséquentes), il convient d'y prêter également attention.



Source : NAVEX Global

Votre profil de risque tiers

Après avoir identifié vos tiers, il est important d'aborder directement les implications de vos engagements pour la réussite de votre entreprise. Cela implique non seulement de définir l'ampleur de vos engagements auprès de tiers, mais également de connaître les coûts associés à la réussite ou l'échec de votre programme. Cela implique de définir des mesures d'efficacité et de prévoir toutes les limitations possibles du programme.

Évaluez vos risques en définissant les éléments suivants :

1. Environnement réglementaire et secteur d'activité de votre entreprise
2. Nombre de tiers engagés par votre entreprise
3. Nombre de tiers indispensables à votre activité
4. Types de tiers avec lesquels vous collaborez (fournisseurs, revendeurs, distributeurs, fabricants, etc.) et leur localisation
5. Risques financiers et d'atteinte à la réputation pour votre entreprise

Lorsque vous évaluez votre position, examinez l'environnement d'intervention de votre entreprise et de vos tiers. Certains secteurs sont soumis à plus de réglementations que d'autres et certains types d'engagements de tiers attirent davantage l'attention

des autorités juridiques et réglementaires que d'autres. Pour optimiser la protection de votre programme de tiers et votre entreprise, commencez par connaître les menaces et opportunités présentes dans votre univers d'intervention.

Le nombre de tiers engagés par votre entreprise est un indicateur parmi d'autres de votre niveau de risque. Il peut vous aider à définir vos défis à relever, bien plus que la taille de votre entreprise en termes d'effectifs ou de chiffre d'affaires. En réalité, la proportion de tiers par rapport à la taille de votre entreprise est une indication plus précise de votre niveau de risque que des chiffres. Par exemple, certains grands fabricants mondiaux facilitent le processus de fabrication en passant par d'importants réseaux de tiers en employant très peu de personnel direct, quand d'autres énormes multinationales travaillent avec très peu de tiers.

Une partie de votre profil de risque est définie en fonction du degré d'intégration de vos tiers dans votre entreprise. Lorsque vous évaluez le nombre de tiers indispensables au bon fonctionnement de votre activité, gardez à l'esprit l'impact que risquerait d'avoir une réduction ou une intensification rapide de votre engagement auprès d'un tiers ou d'un ensemble de tiers, ou encore un désengagement total. Si vous êtes capables de gérer directement le programme déontologique interne de votre entreprise, vous avez

BONNE PRATIQUE :

Quand réaliser une vérification préalable

Les bonnes pratiques veulent que l'on procède à une vérification préalable avant de s'engager dans une nouvelle relation professionnelle avec un tiers. Les entreprises doivent également s'assurer que leurs relations actuelles avec des tiers ne présentent pas de risques conséquents. Pour ce faire, les entreprises peuvent décider de réaliser un examen général de leurs tiers existants en utilisant une liste de facteurs de risque importants pour identifier les tiers à haut risque et élaborer des plans d'atténuation appropriés dans le contexte des accords contractuels existants.

moins de visibilité sur les programmes de vos tiers (quel que soit votre niveau d'engagement). Par conséquent, l'impact du manquement d'un tiers sur votre capacité de fonctionnement est une question de risque.

Lorsque vous examinez le risque financier et d'atteinte à la réputation couru par votre entreprise, il est important de garder à l'esprit la capacité de votre entreprise à gérer et atténuer les risques tiers de manière appropriée. Dans certains cas, les risques que présente une collaboration avec un tiers sont plus importants que les avantages potentiels. Vous devez définir les critères de cette prise de décision bien en avance et/ou désigner un défenseur du programme qui détiendra un droit de veto ou d'approbation des décisions problématiques.

Bien que cela paraisse cliché, votre entreprise doit évaluer avec objectivité la fiabilité des tiers ainsi que les risques qu'ils présentent pour votre activité. Dans certains cas, les facteurs tels que la situation géographique, le domaine et le secteur d'activité peuvent vous sembler bons ou mauvais, mais nécessitent néanmoins l'exécution d'une analyse factuelle pour opérer une évaluation juste de ce qui est bon pour votre entreprise.

On a observé de nombreux cas d'entreprises ayant mésestimé leur risque réel et préféré se fier à leur instinct et accorder leur confiance à des tiers qui ne le méritaient pas. Les bonnes pratiques veulent que l'on procède à une sélection et un suivi de tous les tiers, indépendamment des facteurs de risque traditionnels ou putatifs.

L'adage *Trust but Verify* (Faites confiance mais vérifiez) s'applique parfaitement aux risques tiers. Utilisez des données, des outils et un programme actif de gestion des risques tiers pour définir votre risque réel.

Définissez un processus de vérification préalable des tiers

Élaborez un processus cohérent et structuré d'évaluation et d'attribution de risques à chaque tiers. Si la cohérence du processus assure un bon rendement, il reste qu'une solution de gestion des risques tiers basée sur les risques vous impose d'évaluer chaque tiers en fonction des risques qui vous concernent et des risques spécifiquement présentés par le tiers en question.

Il est utile de commencer par examiner tous les éléments actuels de votre processus de vérification préalable des tiers. Dans de nombreux cas, une vue d'ensemble imagée du processus, par exemple sous la forme d'un graphique, vaut plusieurs milliers de mots. Créez un plan de vérification préalable des tiers (ou modifiez celui figurant sur la page suivante) pour mieux appréhender les processus de vérification préalable.

Questions à se poser :

- » Quels services de l'entreprise exécutent quelles tâches ?
- » Y a-t-il des tâches exécutées en double ?
- » Quelles composantes nécessitent la contribution de tiers externes ?
- » Quelles sont les approbations requises, par qui et à quel stade du processus ?

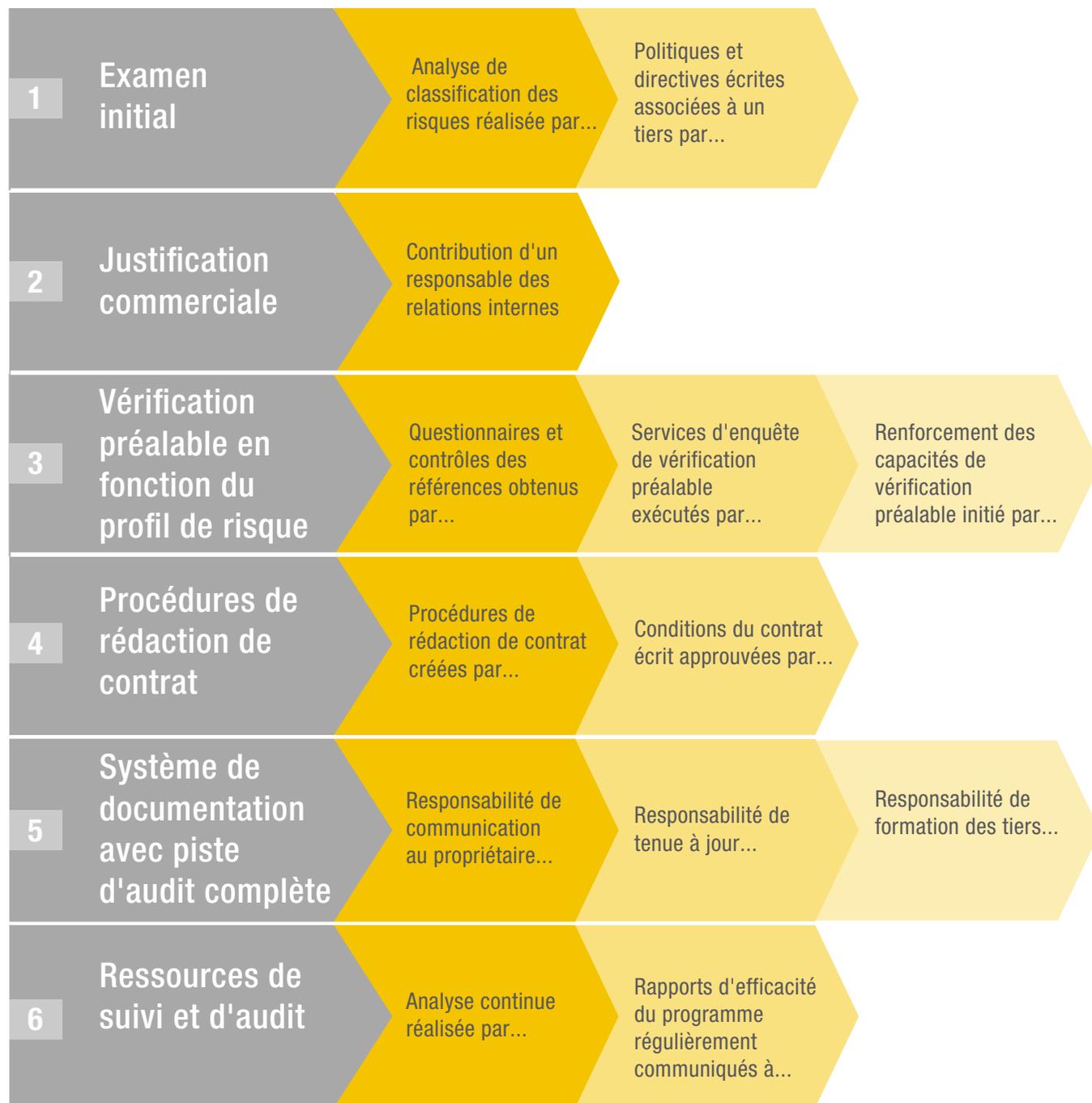


« Dans de nombreux cadres juridiques, les entreprises peuvent en effet être tenues pour responsables des actes de corruption commis par leurs tiers, c'est-à-dire leurs mandataires, consultants, fournisseurs, distributeurs, partenaires en co-entreprise ou toute autre personne ou entité entretenant une relation professionnelle avec l'entreprise ».

Forum économique mondial

*Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence
(Directives et bonnes pratiques d'exécution des vérifications préalables des tiers)*

Exemple de plan de processus de vérification préalable des tiers



Ci-après sont exposés les éléments essentiels d'un processus de vérification préalable. Dans la mesure où il convient de créer un processus de vérification adapté au profil de risque et à la structure opérationnelle propres à votre entreprise, il n'existe pas de plan standard de vérification préalable des tiers. Les flèches oranges ci-dessus comportent des exemples d'identification des divisions opérationnelles intervenant à chaque stade.

Identifiez les éléments pouvant être automatisés

Utilisez la technologie pour simplifier les processus

Les prestataires de vérification préalable des tiers exploitent de plus en plus les technologies pour automatiser les processus et procédures de vérification préalable. La diminution de la complexité, du temps et des coûts est considérable. Plus important encore, l'automatisation vous force à définir des critères clairs. Exiger l'adhésion à ces critères permet aux entreprises d'éviter les préjugés et les erreurs.

Identifiez les processus pouvant être automatisés en vous posant les questions suivantes :

- » Quels processus de vérification préalable des tiers nécessitent la contribution de plusieurs personnes, comme par exemple l'approbation d'un comité ?
- » Quels processus de vérification préalable des tiers nécessitent la communication d'informations par des tiers, comme par exemple des questionnaires transmis par des partenaires commerciaux potentiels ?
- » Quelles sont les modalités d'exécution des mises à jour, comme par exemple la vérification des partenaires commerciaux tiers par rapport aux listes de surveillance, aux bases de données des personnes politiquement exposées (PPE), etc. ?

Il convient également d'envisager l'automatisation de l'organisation et de l'archivage des documents, de la

certification de l'adhésion aux politiques (au moyen d'un système de gestion des politiques tel que le logiciel PolycyTechR de NAVEX Global, de la collecte de données auprès des partenaires commerciaux tiers potentiels, et de l'accès aux documents (et ainsi procéder par des voies autres que les e-mails). Utilisez votre plan de vérification préalable des tiers pour réfléchir à chaque élément de votre approche actuelle, étape par étape.

À qui revient la « propriété » du programme de gestion des risques tiers ?

La planification et la mise en œuvre du programme de gestion des risques tiers doivent consister en un processus collaboratif et inclusif impliquant la représentation de plusieurs services, notamment le service de conformité, le service juridique, le service des ressources humaines, le service d'audit interne, le service de sécurité, le service de gestion des risques, le service des achats et le service informatique. Les partenaires doivent travailler en coopération pour garantir une mise en œuvre fluide du programme et la satisfaction des besoins de tous les services par ce programme.

Les bonnes pratiques veulent que la responsabilité des processus d'évaluation des risques et de vérification préalable revienne aux membres de l'entreprise qui cherchent à établir une relation avec un tiers, en concertation avec des spécialistes du domaine au sein de l'entreprise, en général le service de conformité et le service juridique. Les personnes responsables de l'évaluation des risques doivent consigner le processus de notation de manière suffisamment détaillée et renouveler cette évaluation régulièrement (par exemple, une fois tous les trois ans).



MISE EN ŒUVRE

Gérez votre programme de gestion des risques tiers

La mise en œuvre du programme de gestion des risques tiers de votre entreprise doit respecter un processus continu d'intégration, de sélection, de suivi et de gestion du cycle de vie. Outre ces activités, vous devez inclure une communication constante avec la direction et les autres partenaires clés à propos des processus, succès, performances et modifications du programme à prévoir.

Lors de la mise en œuvre de votre plan, veillez à faire preuve de transparence, à bien communiquer et à intégrer toutes les parties concernées. Travaillez en étroite coopération avec les tiers afin de garantir l'assimilation et l'application de vos règles déontologiques. Informez et formez vos tiers au respect de votre Code de conduite et vos exigences de comportement dès le début de la relation et à intervalles réguliers ensuite pour vous protéger, ainsi que le tiers, contre les défaillances de comportement et de conformité pendant toute la durée de l'engagement.

Communiquez à propos du programme

L'un des outils essentiels de gestion de votre programme consiste à communiquer une politique écrite claire applicable à la gestion des risques tiers. Assurez-vous que les politiques des tiers, du service des achats et de la chaîne d'approvisionnement énoncent clairement la politique actuelle de l'entreprise applicable aux tiers. Elles doivent faire l'objet d'examen réguliers et de mises à jour en tant que de besoin, et doivent être incluses dans les formations consacrées à la conformité.

Une entreprise doit signifier clairement aux responsables et aux employés que l'utilisation abusive ou le non-respect du processus de vérification préalable des tiers peut entraîner des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat, selon les circonstances.

Les programmes solides de conformité comportent des mécanismes accessibles permettant aux employés et aux tiers de poser des questions et de signaler des comportements contraires à l'éthique sans craindre de

représailles (le plus souvent via une ligne d'assistance ou un programme de signalement en ligne).

Les entreprises peuvent informer les tiers de l'existence de ces mécanismes et les encourager à demander conseil en cas de questions et à signaler les soupçons d'actes répréhensibles.

Atténuez les risques

Après avoir identifié et défini les processus de vérification préalable des tiers basé sur les risques, assurez-vous d'opérer une gestion efficace de votre programme pour contribuer à l'atténuation des risques. Cela ne signifie pas que vous devez impérativement disposer d'un programme entièrement structuré avant de commencer, mais que vos objectifs, étapes charnières, indicateurs élémentaires d'efficacité et protections contre les défaillances sont adaptés à votre profil de risque et approuvés par vos partenaires.

Une grande partie des éléments de lancement du programme peut être exécutée en interne avant d'engager des tiers. Ces étapes initiales peuvent inclure la définition et la mise en commun des objectifs, la structuration des paramètres du programme, l'identification des partenaires et des défenseurs du programme, la mise en place d'un système de gestion et l'acquisition d'un budget, entre autres. Cette configuration initiale du programme peut prendre plusieurs mois avant l'intégration et la sélection de votre premier tiers.

Plus particulièrement, lorsque les entreprises interviennent sur un réseau de tiers complexe et que les garanties d'efficacité du programme sont fondamentales, il peut être utile de soumettre vos processus et capacités à des tests de contrainte au moyen d'un programme limité aux premiers adhérents afin de garantir le succès du programme et obtenir la confiance des partenaires.

Un programme structuré doit guider les tiers à travers une séquence d'événements prédéfinie qui garantit

une cohérence de bout en bout. Votre programme doit inclure une documentation standardisée et des pratiques gérées via un système centralisé avec une filière hiérarchique bien définie en cas de modification, d'exception ou d'amélioration apportée au programme. Ainsi, en cas de modifications, tous les membres de l'entreprise en sont informés de manière égale.

Intégration et sélection initiale

Définissez des attentes claires pour chaque tiers en fonction des tâches à exécuter. Désignez chaque cadre et interlocuteur par son nom et sa fonction, établissez des contrats de niveau de service, définissez des exigences de performance, imposez des critères spécifiques de résiliation et identifiez les personnes ayant autorité pour prendre des mesures de résiliation, et déterminez les conditions requises pour prendre les autres mesures. Même s'il peut être plus simple d'identifier les interlocuteurs par leur nom, veillez à également indiquer les fonctions clés afin d'anticiper les roulements de personnel inévitables.

Vos processus d'intégration de tiers doivent être connus et standardisés afin de ne passer à côté d'aucune exigence (et ainsi de permettre à vos tiers de les parcourir aisément). Veillez à inclure la formation des tiers dans vos politiques et exigences essentielles. Le recours à une solution de gestion des politiques pour obtenir l'adhésion des tiers à vos politiques est une pratique recommandée.

Chaque entreprise manifesterà quelques besoins ou garanties de signalement uniques, mais les étapes centrales d'intégration d'un tiers, y compris les enquêtes de vérification préalable, seront probablement similaires. La standardisation des processus et des documents vous permettra d'aborder et d'inclure des étapes qui ne vous viennent pas forcément naturellement lors de la définition initiale de vos processus d'intégration.

Même si vous définissez le calendrier et les exigences particulières applicables à l'intégration formelle d'un nouveau tiers au sein de votre entreprise, il vous faudra tôt ou tard exécuter un criblage plus approfondi dudit tiers. Cet examen peut inclure des contrôles

de l'historique financier et d'atteinte à la réputation, plusieurs examens internes ainsi que plusieurs études indépendantes menées par des experts à propos du tiers et de ses dirigeants. Un processus de criblage doit donner lieu à l'approbation, la désapprobation ou l'ajournement de l'engagement.

Sélection et suivi des tiers

La sélection des tiers implique généralement la réalisation de recherches initiales et informelles, l'envoi d'un questionnaire détaillé au tiers et la notation des résultats amenés par leurs réponses, ainsi que l'exécution de recherches approfondies concernant la réputation du tiers.

Bien qu'une sélection interne initiale risque de produire des résultats sommaires et que certains tiers risquent ainsi de se voir trop rapidement approuvés ou écartés, il est fortement recommandé de procéder à un criblage plus approfondi. Le criblage approfondi implique deux niveaux de recherche principaux. N'oubliez pas que, au-delà de votre sélection initiale, des recherches et un suivi similaires doivent être poursuivis pendant toute la durée de l'engagement.

Sélection standard

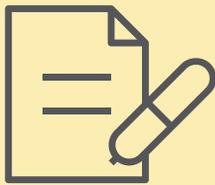
Vous devez au minimum opérer une sélection par rapport à des indicateurs de réputation qui peuvent donner lieu à des exigences de recherche et de signalement plus approfondis. Ces indicateurs essentiels sont les suivants :

- » Couverture médiatique négative : Comptes-rendus ou récits publiés dans les médias qui citent l'entreprise tierce et/ou ses partenaires
- » Listes de surveillance des sanctions : Comptes-rendus publics répertorient les entreprises faisant l'objet de sanctions officielles ainsi que les motifs de ces sanctions
- » Personnes politiquement exposées (PPE) : Ressources qui révèlent les liens politiques de cadres et personnes associées au tiers ainsi que leurs implications

Il est également conseillé de contrôler les antécédents financiers car ils peuvent fournir des précisions quant au passé, au fonctionnement et aux pratiques commerciales de l'entreprise. Dans de nombreux cas, les criblages financiers viennent renseigner d'autres critères de sélection.

Si les entreprises peuvent réaliser leurs propres études initiales des tiers, les bonnes pratiques veulent néanmoins que l'on fasse appel à des entreprises de sélection de tiers pour exécuter ces vérifications. Ce faisant, vous pouvez être certain que les informations appropriées sont enregistrées et le compte-rendu cohérent.

Lorsque vous sélectionnez une entreprise de criblage, recherchez une entreprise qui :



1.

est indépendante et peut émettre un compte-rendu impartial

2.

a une portée internationale. Même si vos tiers sont locaux, leurs propres tiers peuvent ne pas l'être et vous devez savoir avec qui vous travaillez

3.

est fiable et utilise des sources dignes de confiance pour exécuter ses comptes-rendus, y compris pour les couvertures médiatiques négatives

4.

est suffisamment flexible pour satisfaire à vos exigences organisationnelles uniques et basées sur les risques. Fournit-elle les données et informations quand vous en avez besoin ou vous contraint-elle à rechercher les données par vous-même ?

5.

propose des fonctionnalités de filtrage qui vous permettent de voir seulement les risques importants.

6.

inclut un mécanisme de suivi continu, qui assure la continuité et la cohérence des comptes-rendus et vous alerte en cas de modification de votre portefeuille actuel, pour favoriser une gestion proactive des risques



7.

offre la possibilité de faire examiner vos informations par des analystes humains, afin de créer une première ligne de défense contre les résultats faux positifs.

Autres vérifications préalables

Si un processus de sélection standard doit normalement identifier la grande majorité des données exigées, il peut arriver que des recherches plus approfondies s'imposent. Selon la définition des garanties tierces dans les termes de votre programme basé sur les risques, vous estimerez peut-être que 10 à 20 pourcent de vos tiers nécessitent des vérifications supplémentaires à l'issue des sélections standard, avant de vous engager dans une relation commerciale avec eux.

Les entreprises doivent être libres de développer plusieurs structures de filtrage qui configurent les résultats de leurs initiatives de sélection afin de répondre à des tolérances de risque spécifiques, qui peuvent varier en fonction de l'ampleur et la nature d'un contrat, de la localisation géographique et des regroupements de secteurs. En substance, vous devez être en mesure de sélectionner les clients à haut risque dans une juridiction en les comparant à toutes les données disponibles, les clients à haut risque dans une autre juridiction par rapport à un autre sous-ensemble, et les clients à faible risque par rapport à un groupe de données réduit. Ce système de filtrage améliore considérablement la qualité des alertes émises, et renforce ainsi la pertinence et l'importance relative de chaque niveau de risque.

Comme l'indique le Guide des ressources FCPA, il est recommandé d'adopter une approche agressive basée sur les risques en présence de hauts niveaux de risque. Sur la base de facteurs tels que la situation géographique, le type de tiers (par exemple, les agents), la valeur du contrat et l'interaction avec le gouvernement, un renforcement des vérifications préalables peut vous fournir les garanties dont vous avez besoin.

Lorsque vous vous engagez dans ce type de relation à haut risque, il est important d'identifier les problèmes associés à la propriété bénéficiaire (qui peuvent impliquer plusieurs strates et niveaux de complexité), de dévoiler les antécédents de contentieux et de s'entretenir avec les anciens collaborateurs, organismes de réglementation et partenaires du tiers. En outre, vous devez identifier tous les facteurs de risque potentiels, qui peuvent aller

de la subornation et la corruption au travail des enfants, en passant par les crimes contre l'environnement et les violations des droits de l'homme, en veillant à protéger vos fondements. Un système automatisé peut vous aider à stratifier correctement vos risques et orienter les processus qui garantiront que les vérifications préalables appropriées mettront en exergue tous les risques potentiels associés à l'engagement en question.

Suivi

Le Guide FCPA a pour principe fondamental de vérification préalable des tiers, entre autres, d'imposer aux « entreprises de procéder à un suivi continu des relations avec les tiers ». ¹ Le suivi continu peut impliquer un réexamen régulier des tiers existants ou un réexamen appelé par l'émission d'une alerte à propos d'un changement de statut du tiers. Les situations évoluent. L'un des facteurs essentiels d'un programme efficace de conformité consiste à exécuter un suivi et un audit réguliers qui visent à vous informer de toute nouvel événement susceptible de modifier un profil de risque.

Envisagez de :

- » Actualiser régulièrement les vérifications précédentes
- » Vérifier que le contrat prévoit des droits d'audit et l'exercice de ces droits en tant que de besoin
- » Dispenser ou faire en sorte que le tiers concerné suive des formations régulières portant sur les politiques de votre entreprise relatives à la lutte contre la corruption, aux cadeaux et divertissements et à l'archivage des documents

Alertes et refus

Lorsque vous disposez d'un programme de gestion des risques tiers basé sur les risques, vous pouvez évaluer continuellement vos tiers par rapport aux critères que vous avez prédéfinis. Vos critères d'évaluation donneront parfois lieu à l'émission d'une alerte jaune ou rouge à propos d'un tiers, voire à un refus d'engagement commercial avec celui-ci.

Lorsque cela se produit, vous devez disposer d'un processus préexistant, bien défini et approuvé pour transmettre et résoudre l'alerte jaune ou rouge. Un membre de votre entreprise doit décider de la suite à donner à cette alerte jaune ou rouge et doit être en mesure d'appuyer et de soutenir sa décision. L'intervention d'un comité ou la transmission de l'alerte à un échelon hiérarchique supérieur (service de conformité ou service juridique) pourra éventuellement s'imposer. Lors de la mise en œuvre de votre programme, assurez-vous que ces processus d'atténuation des risques sont en place.

Un système centralisé

La réputation de votre entreprise est essentielle au développement et à la rentabilité de votre activité. La sélection et le suivi de vos tiers ne sont pas suffisants. Vous devez disposer d'un système standardisé, y compris un mécanisme d'estimation des risques centralisé, qui évalue et assure le suivi du processus de vérification préalable. Vous pourrez ainsi réagir de manière efficace et appropriée aux signalements et limiter la responsabilité potentielle associée à un comportement illégal et contraire à l'éthique.

Une réputation entachée aura des conséquences sur vos chiffres d'affaires, limitera votre capacité de développement et de fidélisation des talents, et altèrera la valeur de votre actionnariat et le cours de vos actions. La principale difficulté pour les entreprises consiste à savoir par où commencer, en considération du large éventail de risques d'atteinte à la réputation qui menacent les entreprises à l'international et du coût de leur suivi. Il est donc indispensable d'être en mesure d'estimer les risques, de gérer et de respecter les politiques, d'évaluer et de suivre le processus de vérification préalable, et d'assurer son contrôle depuis un seul système centralisé.

Une solution perfectionnée de gestion des risques tiers permet à votre entreprise d'enregistrer tous les signalements de manière centralisée, ainsi que les mesures prises pour enquêter sur chaque problème, l'aboutissement final de l'enquête et la nature des éventuelles mesures disciplinaires ou correctives qui en résultent.

Une automatisation est-elle nécessaire ?

Le Ministère de la justice et la SEC ont déjà commencé à signifier leurs attentes en matière d'automatisation. Prenons par exemple la formulation suivante figurant dans le « Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act », publié par le Ministère de la justice et la SEC en 2012, à propos des programmes de conformité applicables aux cadeaux, repas, divertissements et déplacements :

« Par exemple, certaines entreprises actives à l'international ont créé des processus d'approbation en ligne pour examiner et approuver les offres routinières de cadeaux, voyages et divertissements impliquant des fonctionnaires étrangers et des clients privés avec des limites pécuniaires et temporelles clairement définies. Nombre de ces systèmes se révèlent très flexibles et permettent de tenir la direction générale ou le conseiller juridique interne informé(e) et, selon les circonstances, d'approuver des demandes uniques. Ce type de systèmes est un bon moyen de préserver les ressources de l'entreprise tout en prévenant et en détectant les violations potentielles de la loi FCPA, pour autant que ces systèmes soient mis en œuvre de façon appropriée ».

FCPA : Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, p 58.

Il ne fait aucun doute que l'automatisation est l'avenir de nombreux processus de vérification préalable des tiers. Le volume d'informations disponibles rend quasiment impossible l'actualisation de tous les sujets. La complexité, la formation et la gestion des informations restent des difficultés importantes, en particulier pour les nombreuses entreprises confrontées à un manque de ressources et de processus. Pour résoudre ces difficultés, les programmes de gestion des risques tiers pourraient améliorer leur rendement en optant pour des systèmes automatisés.

Le domaine de la conformité intègre rapidement des solutions technologiques automatisées. Au cours des cinq prochaines années, le programme de conformité de chaque entreprise devra automatiser les éléments essentiels de ses processus afin de rester efficace (en insistant sur le terme « efficacité » selon la définition des directives du Ministère de la justice et de la SEC).

Cela vient souligner le fait que le Ministère de la justice et la SEC reconnaissent que toutes les entreprises nécessitent des processus de conformité différents pour garantir l'« efficacité » de leurs programmes. La création d'un programme universel n'est pas envisagée ici. En outre, le Ministère de la justice et la SEC disent anticiper l'intégration de solutions technologiques dans les entreprises à mesure qu'elles gagnent en efficacité et faisabilité.

Pour évaluer la rentabilité de l'automatisation, prenez en considération le temps et les sommes consacrés par votre entreprise à la gestion des risques tiers. L'automatisation vous permet de rééquilibrer l'équation, d'investir des ressources pécuniaires afin d'économiser du temps et le consacrer à d'autres tâches plus appropriées.

Questions à se poser :

- Quelle est la qualité de notre protection contre les risques associés à tous nos tiers et prestataires (et pas seulement une sélection) ?
- Nos processus sont-ils correctement archivés de façon à les retrouver facilement dans le cadre d'une enquête ultérieure ?
- Les erreurs humaines entraînent-elles un ralentissement ou un manque de précision du processus ? Quel en sera le coût à long terme ?
- Les retards logistiques provoqués par les processus manuels réduisent-ils le rythme de l'activité ?

Avantages de l'automatisation

Une approche automatisée de la vérification préalable des tiers est un outil essentiel d'atténuation des risques qui permet aux employés d'éviter les poursuites judiciaires, le licenciement de personnel clé, l'élimination d'un fournisseur ou prestataire ou la paiement d'une amende infligée par un organisme gouvernemental. Voici trois des principaux avantages de l'automatisation de votre système de sélection et de suivi de la gestion des risques tiers :

Efficacité. Le délai entre l'interaction initiale avec un tiers et son approbation ou son refus doit être cohérent, efficace et uniforme dans l'ensemble de l'entreprise. On fait appel à des tiers pour résoudre un problème professionnel. Or, un délai prolongé (provoqué par des processus incohérents, le recueil d'évaluations, les distances et décalages horaires associés aux formalités internationales) peuvent retarder l'engagement de plusieurs mois, voire plus, en mettant la patience de votre tiers à l'épreuve et en laissant le problème initial sans solution. Un programme automatisé améliore l'efficacité des délais d'évaluation, des processus, des flux de travail et de la documentation.

Transparence. L'automatisation a pour autre avantage de permettre la réalisation d'une analyse comparative de tous les tiers affiliés à l'entreprise. En procédant au criblage et au suivi des actions de tous les tiers, l'entreprise peut répondre aux risques réels (et pas simplement réagir aux déductions logiques reposant sur l'instinct). L'accès aux données en temps réel permet aux entreprises de déterminer leurs domaines les plus à risque ainsi que les mesures à prendre. Un programme automatisé basé sur les risques est capable d'utiliser les données de signalement pour affecter les ressources de manière appropriée et ainsi améliorer l'atténuation des risques.

Organisez et classifiez vos politiques

Classifiez les documents par service, sujet, directive réglementaire ou toute autre structure à utiliser pour délimiter l'accès à vos documents. Au rythme de l'évolution de vos activités, ajustez simplement la taxonomie ou la classification sans perturber la hiérarchie des dossiers, les répertoires ou les liens.

Notification immédiate

Un programme de suivi automatisé a également pour avantage la présence d'un système d'alerte opérationnel 24h/24, 7j/7 et 365 jours par an. Un programme de suivi automatisé peut signaler les violations et les risques plus rapidement que les personnes. Dans certains cas, un décalage de 12 heures dans le signalement d'un cas de violation grave peut être fatal pour votre entreprise. L'automatisation peut presque aller jusqu'à émettre des notifications en temps réel.



ÉVALUATION

Suivez et améliorez l'efficacité de votre programme

L'évaluation de l'efficacité de votre programme de gestion des risques tiers a pour objet général de garantir la réalisation des objectifs du programme et la protection de votre entreprise contre les risques.

L'évaluation de l'efficacité est souvent propre à chaque entreprise, en fonction de son secteur d'activité, de sa situation géographique et du type de tiers. Il existe plusieurs moyens d'évaluer l'efficacité de votre programme.

Évaluez la rentabilité des processus de votre programme en mesurant :

- » L'évolutivité de votre solution coordonnée et centralisée
- » La vitesse et la précision d'intégration de nouveaux tiers
- » La cohérence et le caractère pratique du système de signalement de votre programme
- » Le calendrier et les coûts associés à la rectification des alertes de sélection et de suivi

Vous pouvez également comparer la performance de votre programme à un stade plus précoce en mesurant :

- » L'amélioration de la qualité de vos engagements auprès de tiers en examinant le nombre d'alertes rouges émises
- » Votre capacité à identifier avec précision les caractéristiques des tiers qui présentent un risque accru pour votre entreprise
- » Votre capacité à améliorer la gestion ou à atténuer les risques, y compris en remplaçant les tiers peu performants par d'autres plus efficaces

- » Les coûts de fonctionnement associés à l'intégration, la sélection, au suivi et à la gestion du cycle de vie, ainsi que l'impact de votre solution pour réduire les coûts associés aux temps d'indisponibilité

En allant plus loin, vous pouvez également démontrer la valeur de votre solution en comparant le nombre et le coût des mesures juridiques et réglementaires imposées à votre entreprise avant et après la mise en place d'une solution bien structurée.

Enfin, lors de l'évaluation de la performance de votre programme, vous devez tenir compte de l'évaluation des risques initiale. L'évaluation des risques réalisée lors de la planification de votre programme peut étayer votre retour sur investissement. Lors du calcul des risques en fonction de votre environnement réglementaire, du nombre de tiers engagés, de leur caractère indispensable au sein de votre entreprise et des risques financiers qu'ils représentent pour votre entreprise, vous avez créé un score de risque.

Ce score de risque peut être comparé aux objectifs d'un programme de gestion des risques tiers et de votre progression dans leur réalisation. Ces objectifs sont les suivants :

- » Éviter les amendes, les mesures d'application des réglementations et les frais de justice
- » Promouvoir sa culture d'entreprise
- » Produire une présentation plus précise des risques
- » Promouvoir la continuité
- » Protéger la réputation de l'entreprise

Chaque fois que votre programme a permis à l'entreprise d'éviter les amendes, d'améliorer sa capacité de justification et de préciser davantage les termes du programme par le biais de processus, protocoles et résultats justifiés, vous pouvez associer ce résultat à une baisse du score de risque.

Chaque entreprise doit mettre en place des processus de suivi du processus de vérification préalable des tiers, en vérifier régulièrement l'adéquation et l'efficacité, et mettre en œuvre les améliorations nécessaires pour permettre une adaptation aux changements de circonstances au sein de l'entreprise. Plus particulièrement, le service de conformité doit réaliser des contrôles ponctuels afin de garantir que le processus de vérification préalable est correctement appliqué et dissuader ainsi les comportements abusifs.

Si vous faites appel à un prestataire de gestion des risques tiers, vous aurez accès à des outils de signalement efficaces qui vous permettront de détecter les problèmes, d'analyser les tendances et d'automatiser le programme de manière efficace et sans nécessiter l'intervention de personnel ni de signalement en interne. Les programmes de signalement les plus efficaces exploitent les données et les utilisent pour mesurer l'efficacité des interventions, évaluer les besoins en formation complémentaire, suivre les tendances et faire un état des lieux général des relations avec les tiers.

Analyse comparative

Afin d'établir un état des lieux éthique général, votre entreprise doit réaliser une analyse comparative de l'activité de vos tiers par rapport à l'activité d'entreprises similaires. Le Third Party Risk Management Benchmark Report (Rapport comparatif de gestion des risques tiers) de NAVEX Global fournit des informations concernant près de 400 entreprises et leurs méthodes de financement, de dotation en personnel et d'exécution de leur programme de gestion des risques tiers.

Téléchargez le rapport complet sur

www.navexglobal.com/resources.

CONCLUSION

Il est dans votre intérêt de mettre en place un programme efficace de gestion des risques tiers. Il vous permettra non seulement d'engager un réseau plus important de prestataires, fournisseurs, revendeurs et distributeurs, mais également d'imprimer un impact positif sur l'efficacité et la rentabilité de votre programme déontologique en général.

Une étude réalisée par NAVEX Global a démontré que les entreprises établissent des programmes déontologiques solides pour une multitude de raisons, mais la première est certainement le désir de cultiver et de maintenir une culture de l'éthique et du respect. Une solution solide de gestion des risques tiers permet aux entreprises de réaliser cet objectif moyennant l'engagement de tiers respectueux des codes de conduite, agissant en toute transparence et communication, et auxquels vous pouvez vous associer en toute fierté.

La demande d'un système efficace de gestion des risques tiers augmente à mesure que les entreprises comprennent la place qu'il occupe au sein d'un programme déontologique solide. Comme le montre ce document, un programme efficace exige implication, concentration et structure. Vous pouvez également améliorer votre gestion des risques tiers. Cela n'implique pas nécessairement la mobilisation d'un budget conséquent ni d'un grand nombre de ressources, mais vous devez mettre en place un programme raisonnable en fonction du niveau et des types de risques courus par votre entreprise dans le cadre de ses échanges avec des tiers.

En fin de compte, il vous faut être capable de répondre aux deux questions que le gouvernement vous posera en cas d'enquête :

- » Quel type de vérification préalable avez-vous réalisé pour identifier les alertes rouges ?
- » Comment avez-vous procédé pour évaluer et résoudre les éventuelles alertes rouges concernant ce tiers ?

Un programme solide de gestion des risques tiers (en particulier un programme qui propose l'automatisation des tâches) permet à votre entreprise de protéger son personnel, sa réputation et sa santé financière.



RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

NAVEX Global propose de nombreuses ressources précieuses en lien avec votre programme de gestion des risques tiers. Consultez notre centre de ressources à l'adresse

www.navexglobal.com/resources pour vous procurer ces outils ainsi que d'autres informations :

- » [2016 Ethics & Compliance Third Party Risk Management Benchmark Report \(Rapport comparatif de gestion des risques déontologiques associés à des tiers 2016\)](#).
- » **Livre blanc** : [A Prescriptive Guide to Third Party Risk Management \(Guide normatif de gestion des risques tiers\)](#)
- » **Billet de blog** : [If Things Have to Be Risky for Your Third-Party Risk Management Program to be Valuable, You're Doing It Wrong \(Si, pour avoir de la valeur, votre programme de gestion des risques tiers doit nécessairement impliquer des situations risquées, vous n'avez pas la bonne méthode\)](#)
- » **Webinaire** : [Benchmarking Your Third-Party Risk Management Program in 2016 \(Réaliser une analyse comparative de votre programme de gestion des risques tiers en 2016\)](#)

À PROPOS DES SOLUTIONS DE GESTION DES RISQUES TIERS DE NAVEX GLOBAL

Solution de vérification préalable des entreprises RiskRate™

La plateforme RiskRate de NAVEX Global vous donne la possibilité de réaliser des vérifications préalables plus approfondies afin de répondre à vos besoins uniques de conformité. Avec plusieurs niveaux de signalement, un examen réalisé par des analystes et des options d'enquête améliorées, vous pouvez être certain que vos risques tiers seront identifiés et atténués avec rapidité et efficacité.

La suite complète de logiciels, contenus et services déontologiques de NAVEX Global aide les entreprises à protéger leurs employés, leur réputation et leur santé financière. 95 des 100 premières entreprises américaines et plus de 12 500 clients nous font confiance et utilisent nos solutions, inspirées de la plus grande communauté déontologique au monde. Pour obtenir plus d'informations, rendez-vous sur www.navexglobal.com.



AMÉRIQUES

5500 Meadows Road, Suite 500
Lake Oswego, OR 97035
États-Unis d'Amérique
info@navexglobal.com
www.navexglobal.com
+1 (866) 297 0224

EMEA + APAC

Boston House, Little Green
Richmond, Surrey TW9 1QE
Royaume-Uni
info@navexglobal.com
www.navexglobal.co.uk
+44 (0) 20 8939 1650