



Association X-Achats

Les risques achats-fournisseurs

Eric Salviac, Directeur Exécutif Ernst & Young

eric.salviac@fr.ey.com

06 17 68 69 24

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

C'est un fait, les enjeux de risque sont présents tout au long du processus achat...

- ▶ **Risques «critiques»:** défaillance d'un fournisseur (dépendance réciproque), qualité insuffisante des produits reçus, non respect d'un contrat, fraudes
- ▶ **Risques «élevés»:** engagement de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE, image), mauvaise information délivrée par le client interne ou l'utilisateur final, non respect des règles de pouvoirs en matière d'engagement de dépenses, instabilité politique et économique d'un pays
- ▶ **Risques «modérés»:** problèmes logistiques, défaillance du système d'information, incapacité à protéger la marque, coûts
- ▶ Les **trois risques les plus sensibles** sont :
 - ▶ Le risque fournisseur (25%),
 - ▶ Le risque contractuel (18%)
 - ▶ Le risque technique (16%)
- ▶ Distinguer les facteurs de risque **internes** des facteurs **externes**
 - ▶ Niveau de maîtrise
 - ▶ Implication de l'entreprise

Enjeu vis-à-vis des DG et des DAF

La fonction achats doit piloter ses risques pour préserver la marge opérationnelle de l'entreprise...

C'est un préalable pour la fonction Achat de connaître parfaitement ses risques

- ▶ **8^{ème} Directive Européenne** pour les sociétés cotées faisant appel public à l'épargne : « assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques »
- ▶ Elaborer une **cartographie des risques fonctionnels**
 - ▶ permettant d'avoir **une vision claire des risques** présents dans l'organisation afin de **mettre en place / ajuster les mesures de couverture** ou de contrôle afférentes
 - ▶ permettant de dégager un consensus sur l'identification des risques « Achats-Fournisseurs »
 - ▶ utilisée comme un véritable **outil d'aide au pilotage de la fonction**
- ▶ **Recenser 10 à 15 risques clés**, définir les mesures de suivi et si besoin définir **les actions immédiates** pour accentuer le niveau de maîtrise sur certains risques critiques

La cartographie des risques permet de connaître les menaces, leur impact €, et d'adapter les mesures de couverture

Les 5 classes de risque à prendre en compte

- ▶ Évaluer le niveau de risque et y faire face
- ▶ Identifier les facteurs de risques internes et externes
- ▶ Se focaliser sur les risques critiques, par rapport à la situation de l'entreprise
- ▶ Quantifier et qualifier
- ▶ Prioriser les risques par le croisement de l'occurrence et du coût du risque en € (impact)

1-Risques Économiques

- Macro économiques
 - Marchés
 - Prix
 - Change
 - Météorologie



- Pays
 - Politiques Economiques
 - Légaux
 - Sociaux
 - Infrastructures

2-Risques Financiers

- Exploitation
- Fournisseurs
- Trésorerie



3-Risques Industriels et Qualité

- Qualité & AQF
- Technologie
- Industriel
- Supply Chain

4-Risques du domaine légal

- Contractuels
- Juridiques
- Fraude



5-Risques Métier

- Pilotage
 - Stratégie
 - Performance

- Opérationnels
 - Portefeuille
 - Processus & contrôle interne
 - Partenariats fournisseurs
 - Développement durable

▶ LE RISQUE DE VOLATILITE : MARCHES,
PRIX, CHANGE

Le risque de prix : faire face à des variations inattendues et imprévisibles

- ▶ Opérer sur un marché de futures efficace et adopter une stratégie de couverture par rapport aux besoins réels de l'entreprise, si ce marché existe (ex.: LME pour les métaux, marché à terme agricole, etc.)
- ▶ Négocier un swap avec une banque
- ▶ Négocier des conditions tarifaires sur une moyenne, moins X %
 - ▶ Sortir le prix spot au moment de la négociation
- ▶ Négocier des conditions tarifaires à prix fixes, sur une période de 6 mois par exemple
- ▶ Revoir les prix de vente, à la hausse comme à baisse, en répercutant le prix des matières premières dans le prix de vente, lorsque cela est possible
 - ▶ Prévoir des clauses contractuelles de révision de prix
- ▶ Avoir un processus de prévision robuste (budget), incluant des hypothèses sur les volumes afin de sécuriser la marge contributive
- ▶ Ne pas spéculer !

Couvrir le risque de change (hedging)

Le risque de change est issu de la différence de cours, à un moment donné, entre une vente et des coûts facturés dans des devises différentes

- ▶ Ex : un euro fort face à un dollar faible peut affaiblir un constructeur aéronautique qui vend en dollars et achète en euros
- ▶ Couverture simple (natural hedging)
 - ▶ Dollariser les achats mais aussi les ventes (aligner les stratégies)
 - ▶ Sourcing en LCC et profiter des taux de change
 - ▶ Se faire facturer les achats en \$ à proportion des coûts du fournisseurs en \$
 - ▶ Connaître précisément les inducteurs de coûts du fournisseur
 - ▶ Encourager les fournisseurs à s'installer en zone dollar
 - ▶ Imposer une cotation \$ à certaines catégories d'achats (attention à ne pas trop exposer le fournisseur)
- ▶ Couverture sur marchés à terme : option, swaps de devises
- ▶ Opérations de compensation (pays à devises non convertibles ou forte volatilité)

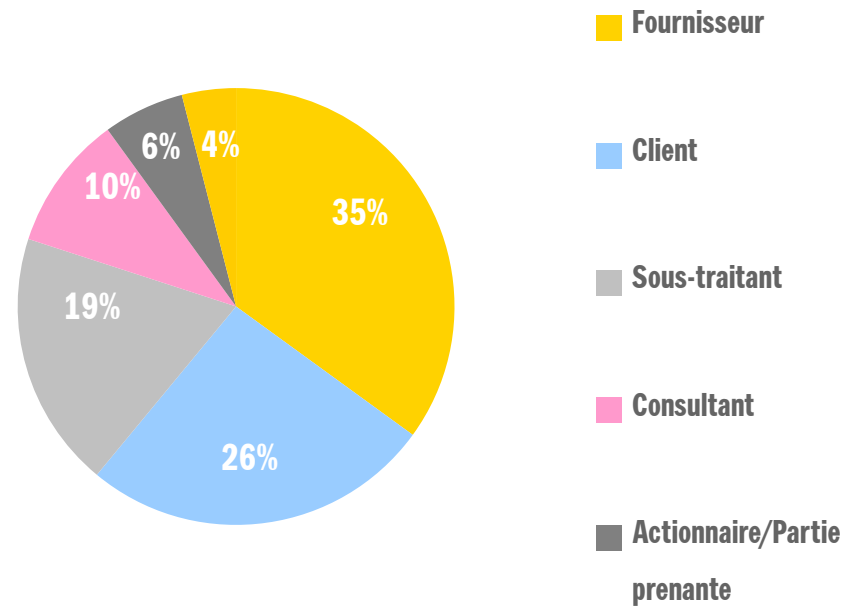
▶ LE RISQUE DE FRAUDE

Le risque de fraude

Quelques facteurs de risque...

- ▶ Récentes restructurations et/ou acquisitions
- ▶ Lancement de nouvelles offres/produits/projets à forte mobilisation du management
- ▶ Culture d'entreprise exclusivement tournée vers le développement commercial et la croissance
- ▶ Implantations dans des pays « exotiques » ou dans des structures non contrôlées (JV, participations minoritaires...)

Profil des fraudeurs externes

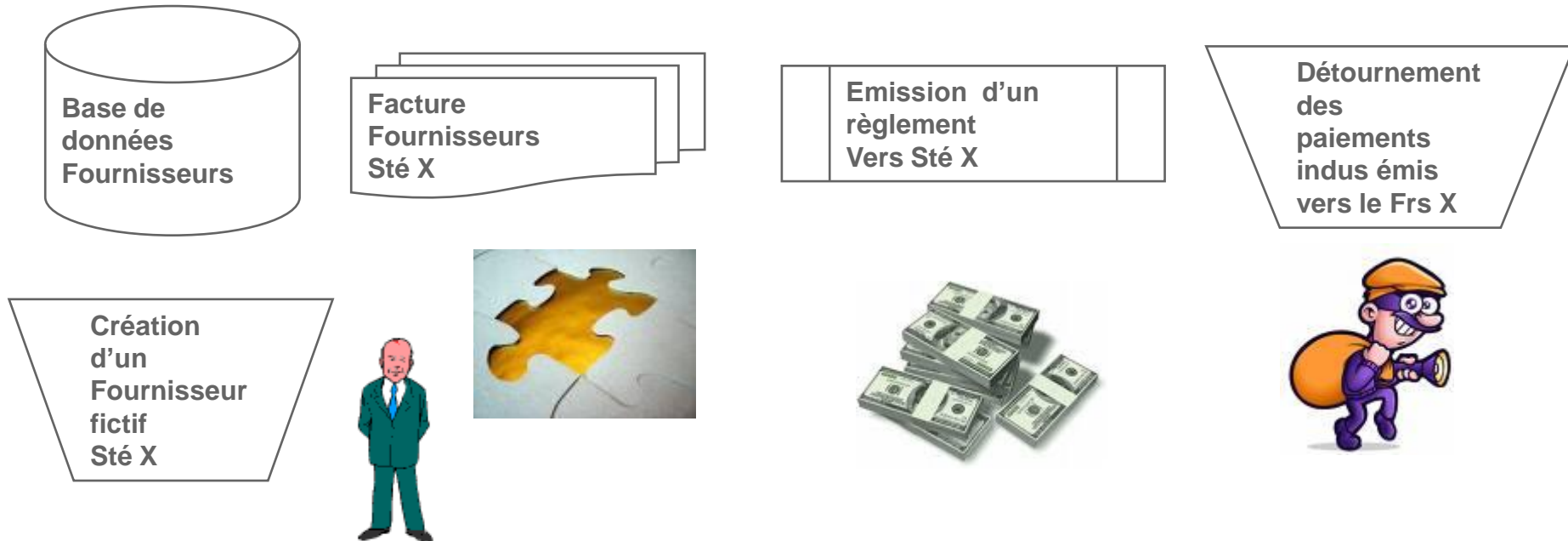


Source : EY, 2009, étude sur la fraude en Europe

Risque de fraude aux achats

Le fournisseur fictif

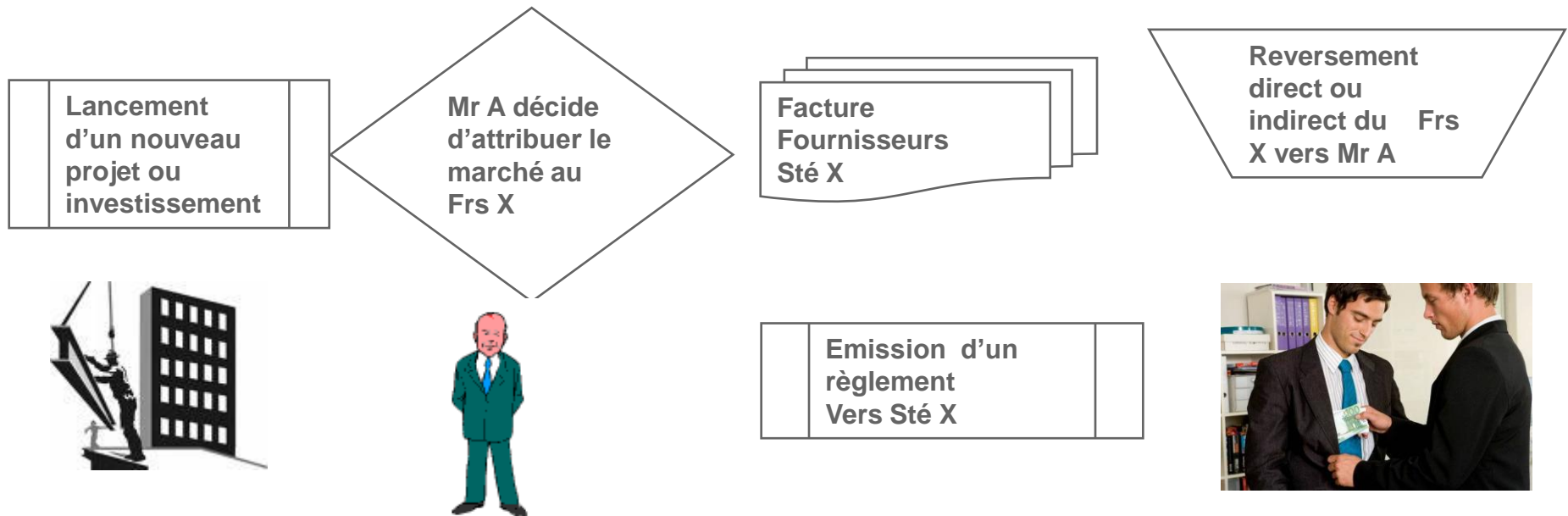
- Création d'un fournisseur fictif et utilisation de ce compte fournisseur pour faire établir un règlement par la société, puis détournement des fonds.



Risque de fraude aux achats

La surfacturation

- ▶ Entente avec un fournisseur afin de majorer le prix de certains achats et de faire payer l'excédent à l'entreprise, pour en obtenir une contrepartie



Le risque de fraude aux achats

Le détournement

- Utilisation frauduleuse d'un moyen de paiement en le modifiant pour en bénéficier directement ou pour un achat

Carte de crédit pour utilisation professionnelle

Dépenses/Achats à titre personnel
Employé X

Règlement avec la carte de crédit société
Employé X

Attribution d'une carte de crédit société
Société X



Dispositifs de prévention et de lutte contre la fraude aux achats : utiliser le contrôle interne

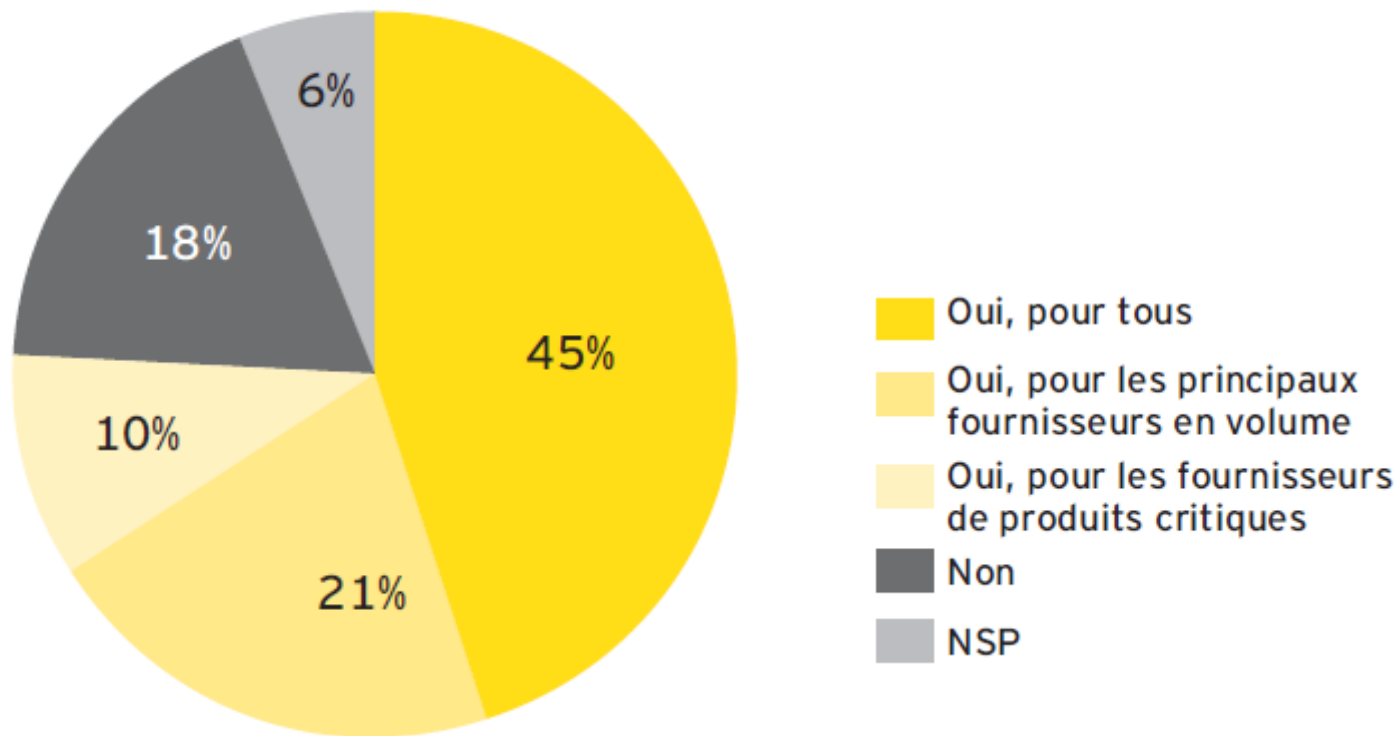
- ▶ Le contrôle interne est la pierre angulaire d'une démarche anti-fraude
- ▶ Le contrôle interne doit être efficace pour:
 - ▶ Assurer un strict respect de la séparation des tâches
 - ▶ Contrôler l'efficacité des délégations de pouvoir, autorisations de signature
 - ▶ Promouvoir la sensibilisation et la formation des managers
 - ▶ Valider l'application effective des chartes d'éthique

Dispositifs de prévention et de lutte contre la fraude

- ▶ La Fraude et le contrôle interne: quelques outils indispensables
 - ▶ L'importance du contrôle interne
 - ▶ Quelques éléments de benchmark
 - ▶ Notre vision du plan anti-fraude
 - ▶ Les composants-clés d'un plan anti-fraude
 - ▶ La Charte d'éthique
 - ▶ Les politiques de prévention
 - ▶ Délégations de pouvoir
 - ▶ Lignes d'alerte éthique ou « whistleblowing »
 - ▶ Les actions de sensibilisation et de formation
 - ▶ La cartographie des risques de fraude et les programmes spécifiques anti-fraude
 - ▶ Les programmes de contrôles anti-fraude
 - ▶ Les programmes de correction

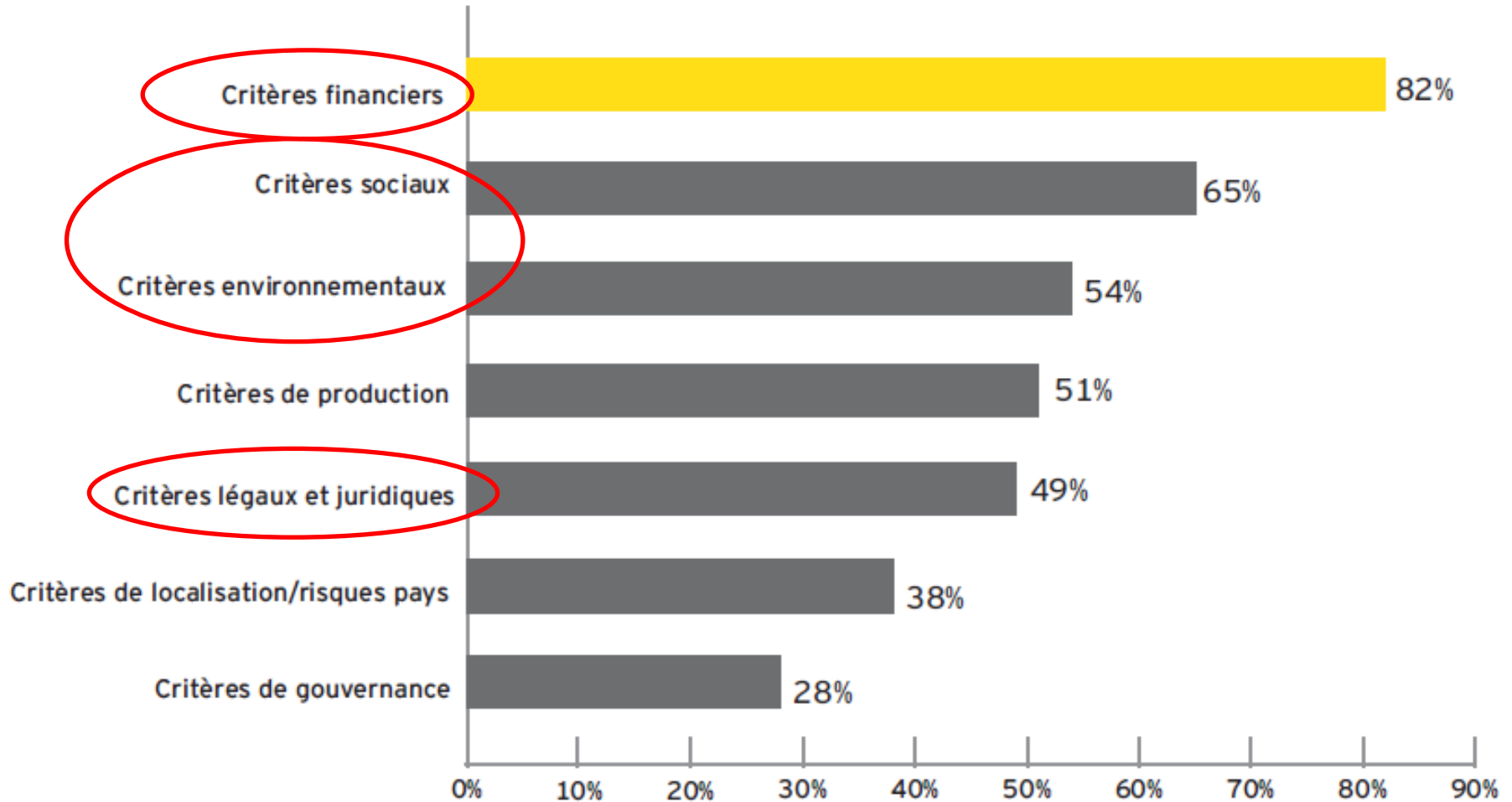
▶ LE RISQUE FOURNISSEUR

Effectuez-vous une évaluation formalisée du risque fournisseur au sein de votre entreprise ?



Source : E&Y, 2010, 100 groupes, tous secteurs

Quels sont les critères intégrés à votre évaluation du risque fournisseur ?



Source : E&Y, 2010, 100 groupes, tous secteurs

Le point de départ : la qualification des fournisseurs

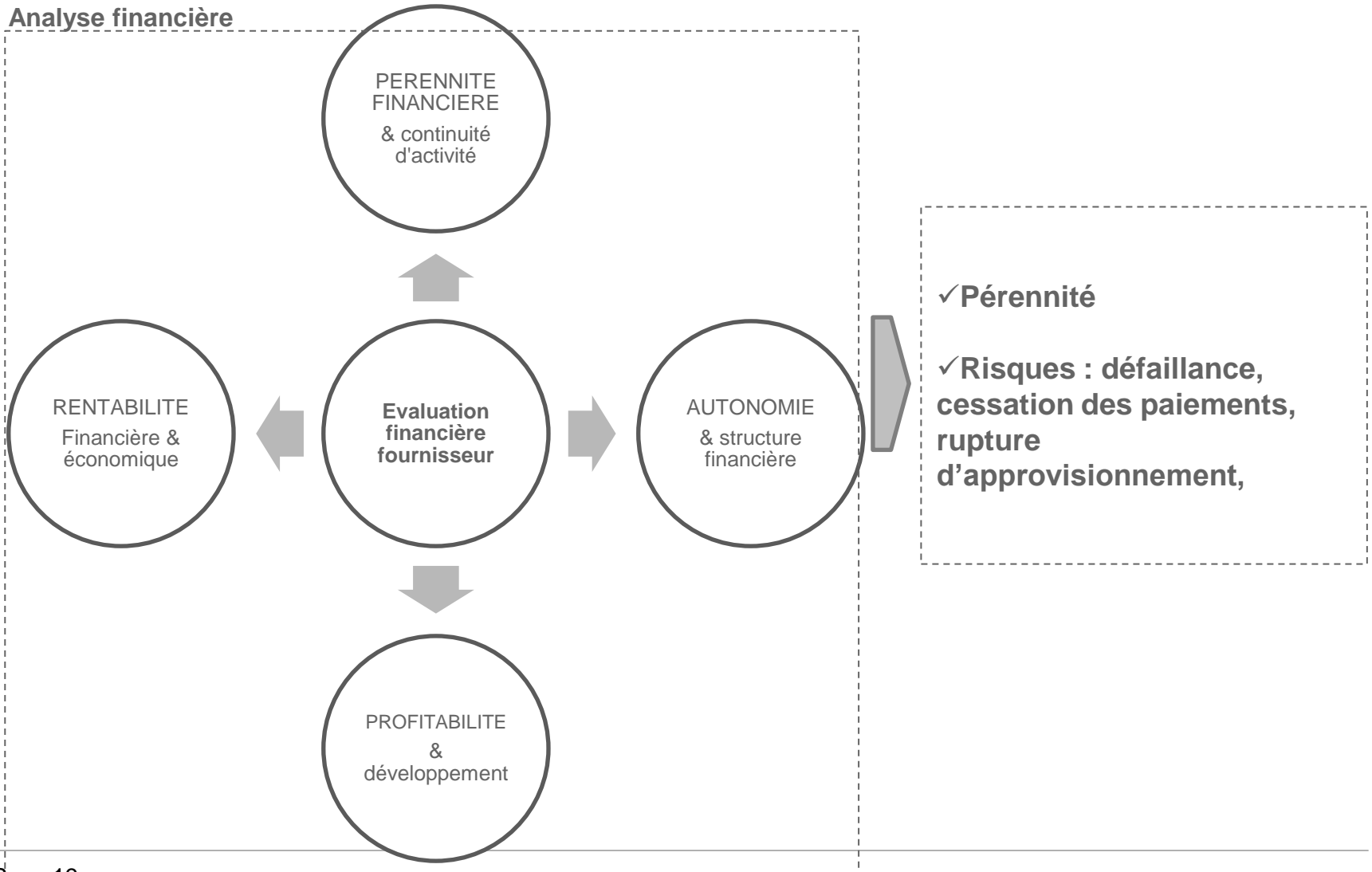
- ▶ **Emergence de risques « externes » liés aux fournisseurs**
 - ▶ Climat social chez votre principal sous-traitant
 - ▶ Pratiques non éthiques / non sociales de vos fournisseurs
 - ▶ Utilisation de matières premières non-conformes
 - ▶ Défaillances de fournisseurs
 - ▶ Problèmes qualité chez vos sous-traitants de pièces techniques
 - ▶ Accident mortel sur site lié à un fournisseur ne respectant pas des règles de sécurité
- ▶ Mise en place de démarches de qualification des fournisseurs : processus allant de la **signature d'engagement écrit sur le respect de certaines pratiques** (Code éthique de l'ONU) jusqu'à **une démarche d'audit détaillée des pratiques / de la performance** des fournisseurs en matière HSE, Finance, Sécurité de l'information, ...

Pour faire face aux risques liés aux fournisseurs, les entreprises doivent mettre en place des démarches de qualification très poussées

Le risque financier fournisseur

L'analyse financière

Analyse financière



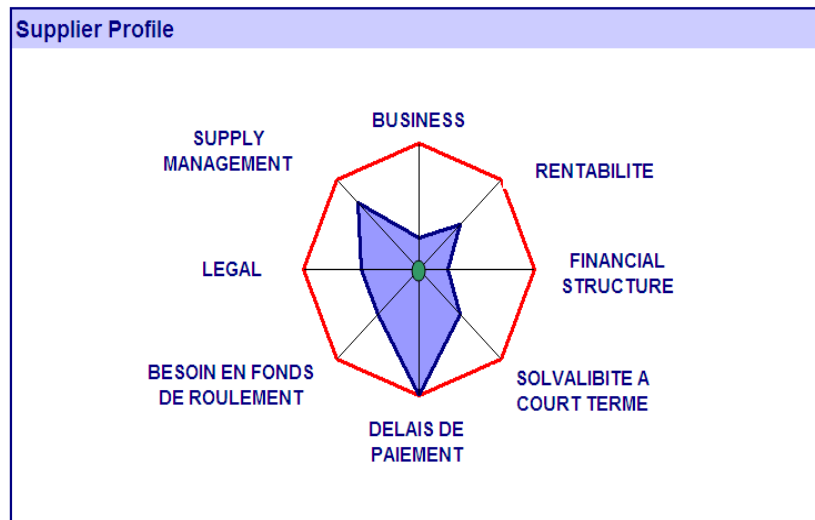
Company :
Commodity :
KCM :
Last update at :

A' CLASS SUPPLIER

Quotation rule : 4 3 2 1

Statut 3 : high level risk

| Indicators | Result | Previous quotation | Current quotation | Trend |
|--|--------|--------------------|-------------------|-------|
| BUSINESS | | | | |
| 1.1 Répartition activité | | 3 | 1 | ↓ |
| 1.2 Taux de pénétration | | | | |
| 1.3 Dépendance technologique | | | | |
| 1.4 Taux d'intégration fournisseur | | | | |
| 1.5 Présence LCC Oui/Non | | | | |
| 1.6 LCC : appréciation du succès | | | | |
| 1.7 Appréciation du schéma industriel (foot print) | | | | |
| 1.8 Perte de CA probable | | | | |
| RENTABILITE | | | | |
| 2.1 Taux de croissance du CA | | 4 | 2 | ↓ |
| 2.2 Taux de croissance du résultat net | | | | |
| 2.3 % de rentabilité RN | | | | |
| 2.4 % de rentabilité opérations | | | | |
| 2.5 % de rentabilité des capitaux investis (ROE) | | | | |
| 2.6 % de rentabilité des actifs fixes (ROCE) | | | | |
| 2.7 % de rentabilité des actifs (ROA) | | | | |
| STRUCTURE FINANCIERE | | | | |
| 3.1 Couverture des frais financiers | | 2 | 1 | ↓ |
| 3.2 Autonomie | | | | |
| 3.3 Ratio d'endettement | | | | |
| 3.4 CASH FLOW | | | | |
| 3.5 Remboursement des dettes | | | | |
| SOLVABILITE A COURT TERME | | | | |
| 4.1 Montant Concours bancaires courants | | 3 | 2 | ↓ |
| 4.2 % d'endettement | | | | |
| 4.3 Acid test | | | | |
| 4.4 Cash Ratio | | | | |
| 4.5 Current Ratio | | | | |
| 4.6 Note trésorerie | | | | |
| 4.7 Note paiement | | | | |
| 4.8 Existence d'un factor | | | | |
| 4.9 % Encours montant cédé au factor | | | | |
| DELAIS DE PAIEMENT | | | | |
| 5.1 Délais de paiement Faurecia | | 1 | 4 | ↑ |
| 5.2 Délais de paiement Fournisseur | | | | |
| BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT | | | | |
| 6.1 BFRE | | 1 | 2 | ↑ |
| 6.2 BFRE/ACTIF | | | | |
| 6.3 BFRE/CA | | | | |
| 6.4 DSO | | | | |
| 6.5 DPO | | | | |
| LEGAL | | | | |
| 7.1 Signature des CGA (GPC) | | 1 | 2 | ↑ |
| 7.2 Assurance | | | | |
| 7.3 Signature du plan qualité (QA) | | | | |
| 7.4 Signature du contrat de prêt à usage d'outillage | | | | |
| 7.5 Existence d'une convention de compensation | | | | |
| 7.6 Entités juridiques indépendantes | | | | |
| 7.7 Usines en difficulté | | | | |
| 7.8 Privilège | | | | |
| SUPPLY MANAGEMENT | | | | |
| 8.1 PPM | | 1 | 3 | ↑ |
| 8.2 Coût de non qualité globale | | | | |
| 8.3 Note de débit | | | | |
| 8.4 Incidents | | | | |
| 8.5 Performance logistique globale | | | | |



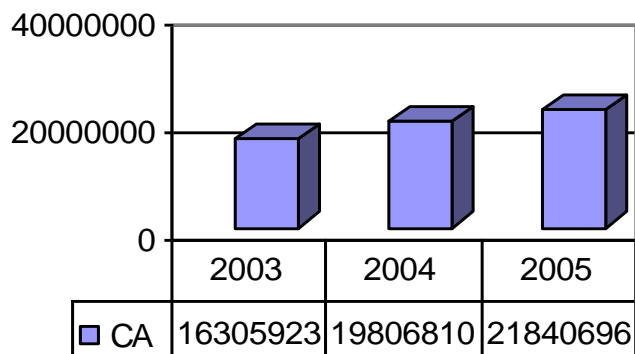
Risk Mitigation

| What | Who | When |
|------|-----|------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

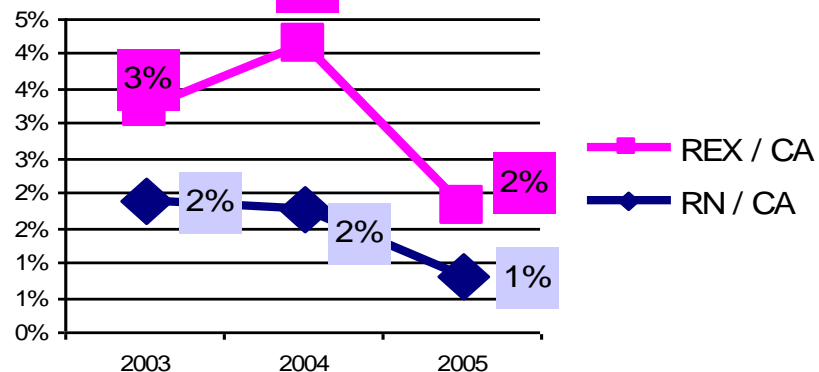
Comments

Entreprise X

Chiffre d'affaires

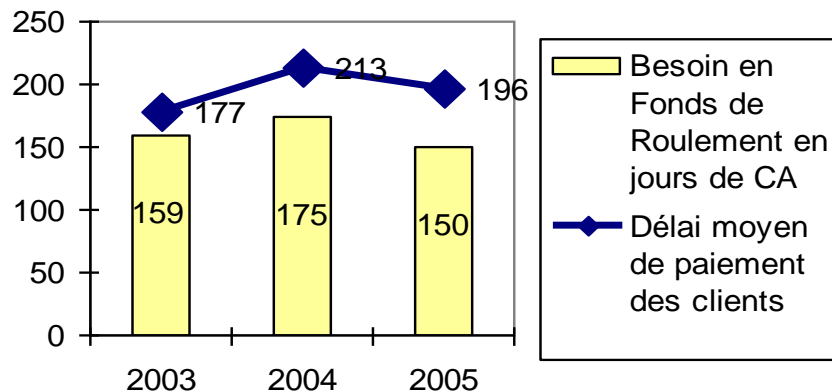


Rentabilité



- Amortissement des actifs : **84%**
- Total trésorerie : **105 K€**
- Endettement (% des CP) : **11 %**

Structure de bilan



Parades face au risque financier fournisseur

- ▶ Payer à l'heure
 - ▶ France : LME
 - ▶ Revoir le processus avec la compta / tréso
- ▶ Financement des fournisseurs
 - ▶ Reverse factoring
 - ▶ Tissu bancaire local
 - ▶ Obtenir des prêts dans engagement de garantie
- ▶ Analyse financière
- ▶ Rating
- ▶ Taux de dépendance

ÉQUIPEMENT AUTO

■ **Le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles, créé au plus fort de la crise avec un budget total de 650 millions d'euros, a encore des réserves financières confortables pour aider certains fournisseurs de Renault et PSA.**

Le FMEA a investi 300 millions dans les équipementiers auto depuis la crise

Faudra-t-il rallonger le budget d'investissement du FMEA, le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles, créé au plus fort de la crise pour soutenir les équipementiers en difficulté ? La question ne se pose pas encore, selon son directeur, Hervé Guyot. Lors de sa création voici deux ans et demi, les trois actionnaires à parité, Renault, PSA et le Fonds stratégique d'investissement (FSI), avait débloqué une enveloppe de 650 millions d'euros, à investir sur quatre ans.

Pour le moment, la moitié de cette enveloppe a été consommée, à travers 21 investissements différents. Dernier en date, le fonds vient de placer 10 millions dans le groupe Metaltemple (pièces complexes en acier et en fonte, 500 personnes), « pour accompagner son projet industriel de développement sur ses marchés et participer au financement d'un

LES PRINCIPALES PARTICIPATIONS ACTUELLES DU FMEA

| | SECTEUR | CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIONS D'EUROS | EMPLOIS EN NOMBRE |
|-----------------------------|-----------------------|--|-------------------|
| TRÈVES | ACOUSTIQUE/INTÉRIEURS | 511 | 3.244 |
| FSD SNOF | EMBOUTISSAGE | 540 | 3.856 |
| MÉCAPLAST | PLASTIQUE | 531 | 5.851 |
| ALTIA | EMBOUTISSAGE | 350 | 3.000 |
| BOURBON-AUTOMOTIVE PLASTICS | PLASTIQUE | 347 | 2.450 |
| COOPER STANDARD-SPBT | ÉTANCHEITÉ | 230 | 2.540 |
| MICHEL THIERRY * | ACOUSTIQUE/INTÉRIEURS | 230 | 1.700 |
| MAIKE | DÉCOLLETAGE | 213 | 1.500 |
| DEFTA | EMBOUTISSAGE | 201 | 2.100 |
| SORA COMPOSITES | MATÉRIAUX COMPOSITES | 122 | 1.250 |

* CÉDÉ POUR INTÉGRATION À JCI

LES ECHOS // SOURCE: FMEA

ans environ que les dirigeants du FMEA penseront à la suite, en fonction des besoins en fonds propres du secteur. Deux solutions seront possibles : demander une rallonge auprès des trois grands actionnaires, ou bien se contenter de gérer les participations existantes, « en investisseur

aidées à hauteur de 10 à 49 %, la participation pouvant aller jusqu'à huit ans.

Pour les mois à venir, le fonds devra poursuivre son action dans trois directions, estime le ministre de l'Industrie, Eric Besson : « Le renforcement des synergies entre équipementiers de toutes les sous-

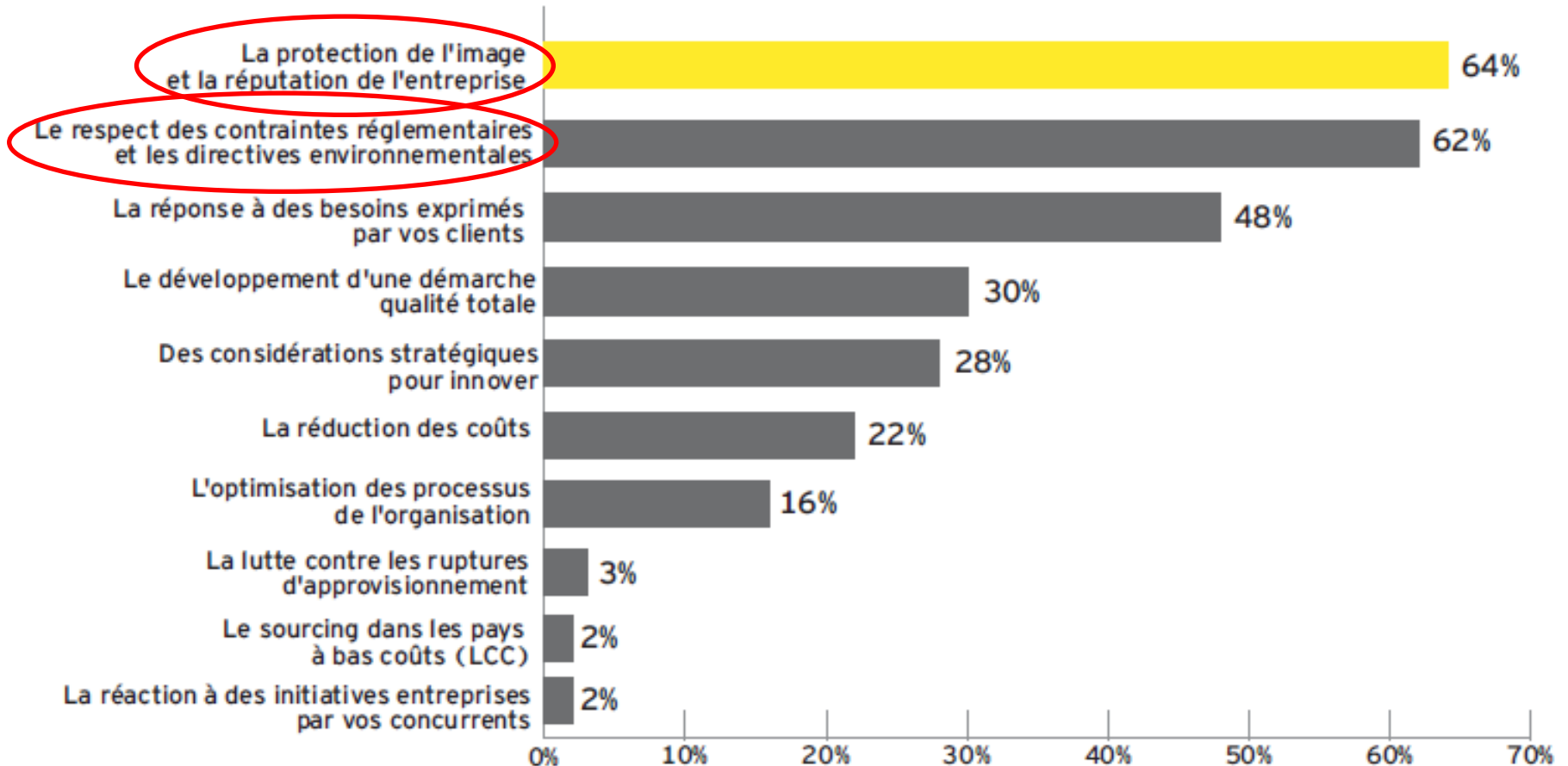
le prochain départ à la retraite de leurs dirigeants, et l'appui à la conquête des marchés étrangers. » Se félicitant du bilan du FMEA à mi-parcours, le ministre compte dupliquer cette formule mixte Etat-industriels dans d'autres secteurs... à condition que les échéances électorales lui en la-

► LE RISQUE par rapport à la RSE

Les risques RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

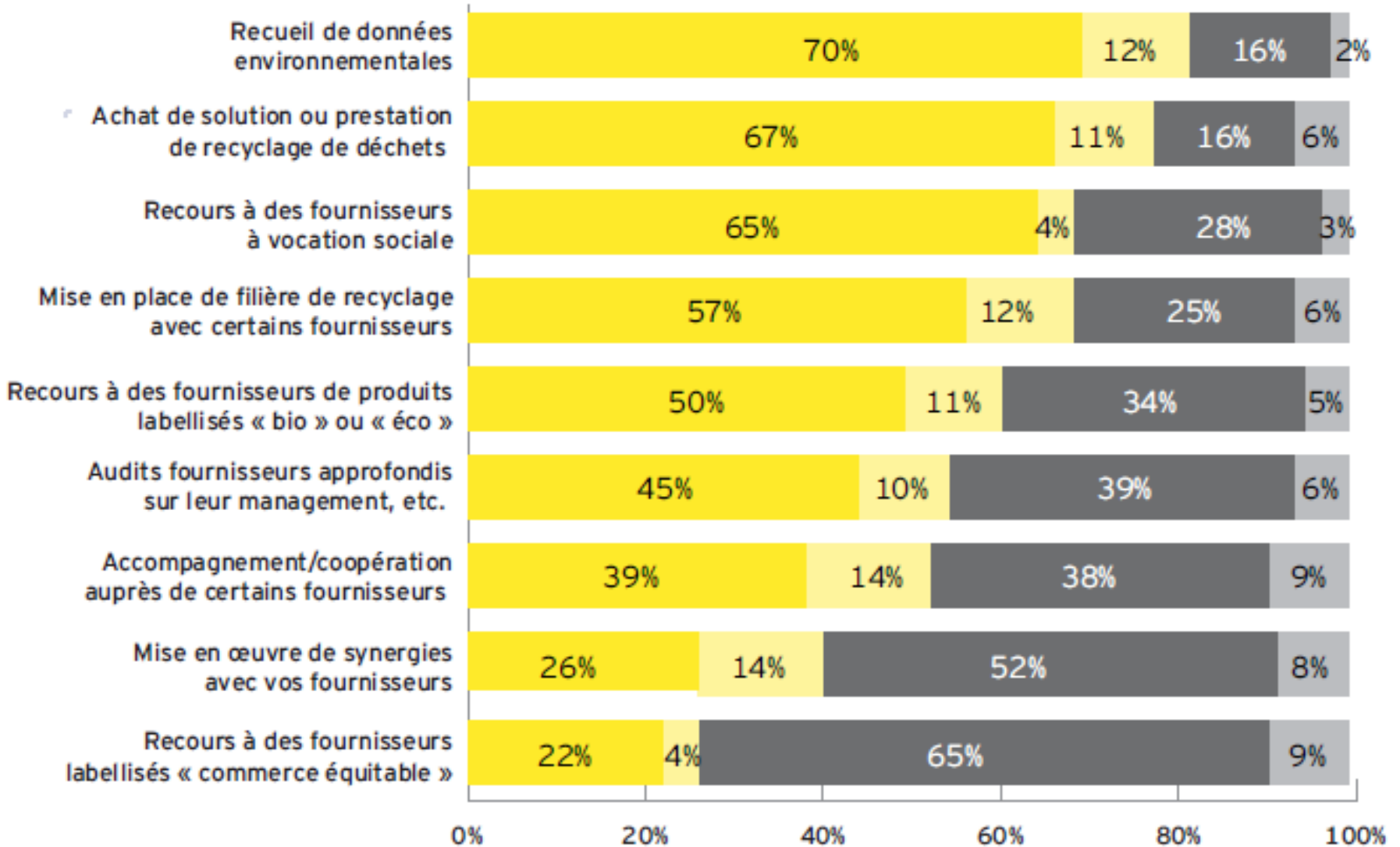
- ▶ La RSE est la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable qui intègrent les trois piliers :
 - ▶ Environnementaux, sociaux, et économiques.
- ▶ **En 2008, 73 % des entreprises Françaises interrogées et 94 % des entreprises Britanniques ont mis en place un Comité dédié au déploiement des démarches en matière de RSE**
- ▶ **En 2010, 78% des entreprises Françaises déclarent disposer d'une charte achats durables**

Quelles sont vos motivations principales pour intégrer des exigences de développement durable dans votre stratégie d'achat ?



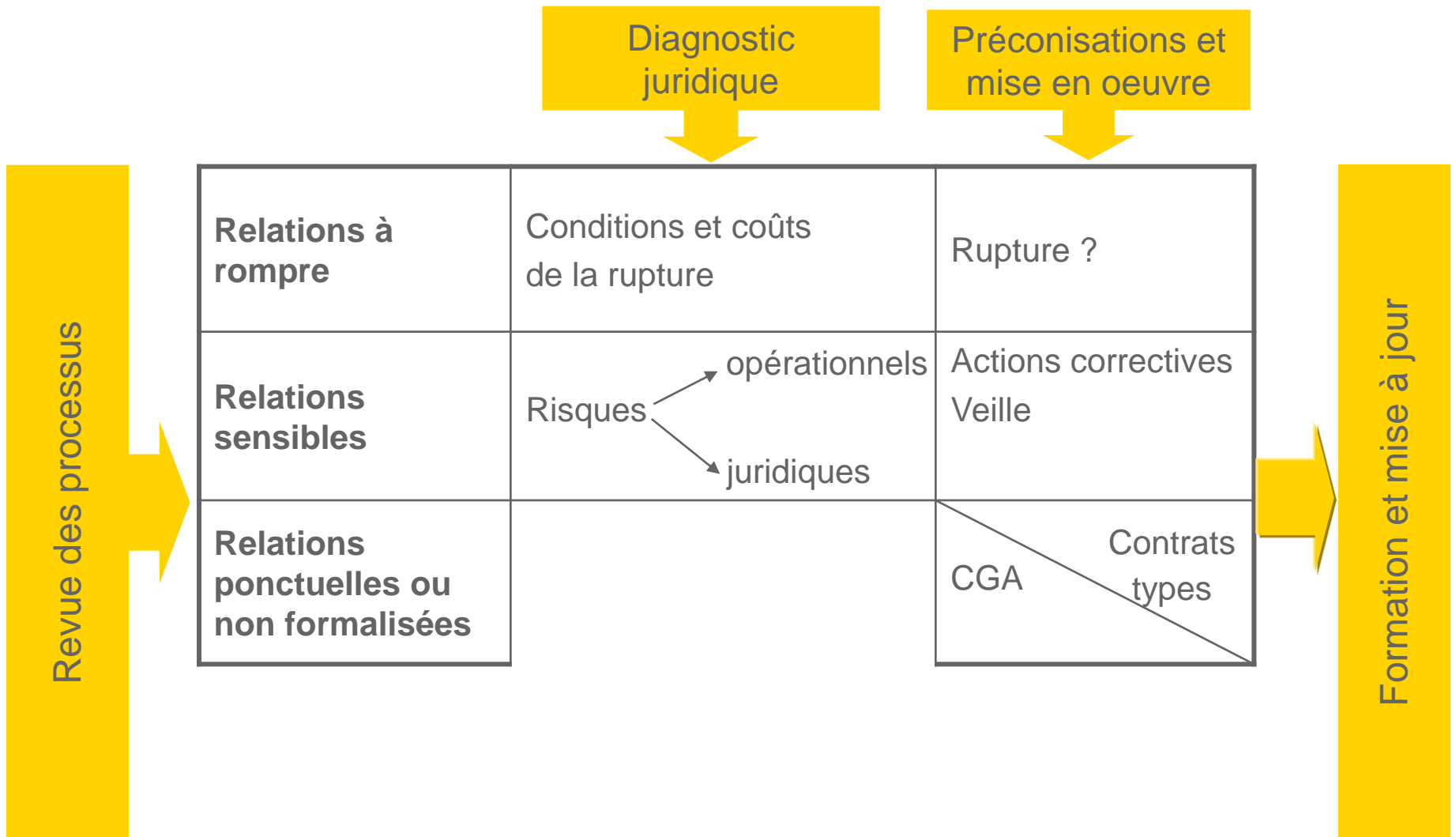
Source : E&Y, 2010, 100 groupes, tous secteurs

Les risques liés au développement durable : initiatives opérationnelles



▶ LE RISQUE CONTRACTUEL

Revue des contrats



Diagnostic juridique

Quelques points clés ...

Risques juridiques

- ▶ Délais de paiement et intérêts de retard
- ▶ Clauses abusives
- ▶ Défaut d'établissement du document unique / contrat-cadre avant le 1^{er} mars
- ▶ Avantage indu / déséquilibre significatif / conditions abusives
- ▶ Retour des marchandises sans accord
- ▶ Interdiction dans cession de créances ...



- ▶ **Amendes civiles**
- ▶ **Réparation du préjudice**

Risques opérationnels issus du contrat

Coûts

- ▶ Variabilité des prix
- ▶ Aléa dans la définition des produits
- ▶ Risque de change

SF / PI

- ▶ Propriété de SF / PI
- ▶ Réversibilité
- ▶ « Passage » à un concurrent
- ▶ Exclusivité ?

Continuité des approvisionnements

- ▶ Information sur le contrat
- ▶ Information sur ses approvisionnements, ses sous-traitants
- ▶ Exclusivité
- ▶ Gestion des commandes

Qualité / responsabilité

- ▶ Contrôle qualité
- ▶ Répartition des responsabilités
- ▶ Exclusion / limitation des responsabilités
- ▶ Assurance ...



Sanction ?

Une négociation envisagée uniquement sous l'angle prix peut coûter très cher !



Coûts directs / indirects

Délais de paiement (LME 4 août 2008) Art. 441-6 Code de commerce

| | Délai | Intérêts de retard de paiement | Sanction |
|----------------------------|---|---|---|
| Sauf disposition contraire | 30 jours date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation | BCE + 10 points | 15.000 € |
| | Accord de secteur, étendus ou non par décret | | |
| Accord des parties | Accord des parties mais \leq 45 jours fin de mois ou 60 jours date d'émission de la facture | Accord des parties mais \geq 3 fois le taux d'intérêt légal | 2 M€* amende + réparation du préjudice subi |



En tant qu'acheteur :
formaliser un contrat



Relations internationales

* ou jusqu'à 3 fois les sommes indûment perçues (442-6.7°)

L'étape finale : l'audit des contrats significatifs et/ou complexes

Portefeuille des contrats

Évaluation du Risque

Programme de suivi de la conformité

La correcte application des termes contractuels représente un risque majeur à gérer pour de nombreuses entreprises

Licences &
Redevances

Distribution
et
Achat

Services

Politique
des prix

Marketing
&
Publicité

Capital
et
Immobilier

Alliance/
Joint Venture/
Participation

Autres Services
externalisés
(IT, ...)

▶ LA METHODE DE MISE EN ŒUVRE

Piloter les risques achats, comment faire ?

▶ Cartographier

- ▶ Identifier l'ensemble des risques liés à l'activité des achats
 - ▶ Par famille de risques, par processus achats, par famille d'achats
- ▶ Évaluer les risques
 - ▶ Gravité, impact, occurrence
- ▶ Hiérarchiser les risques
 - ▶ Agir en conséquence

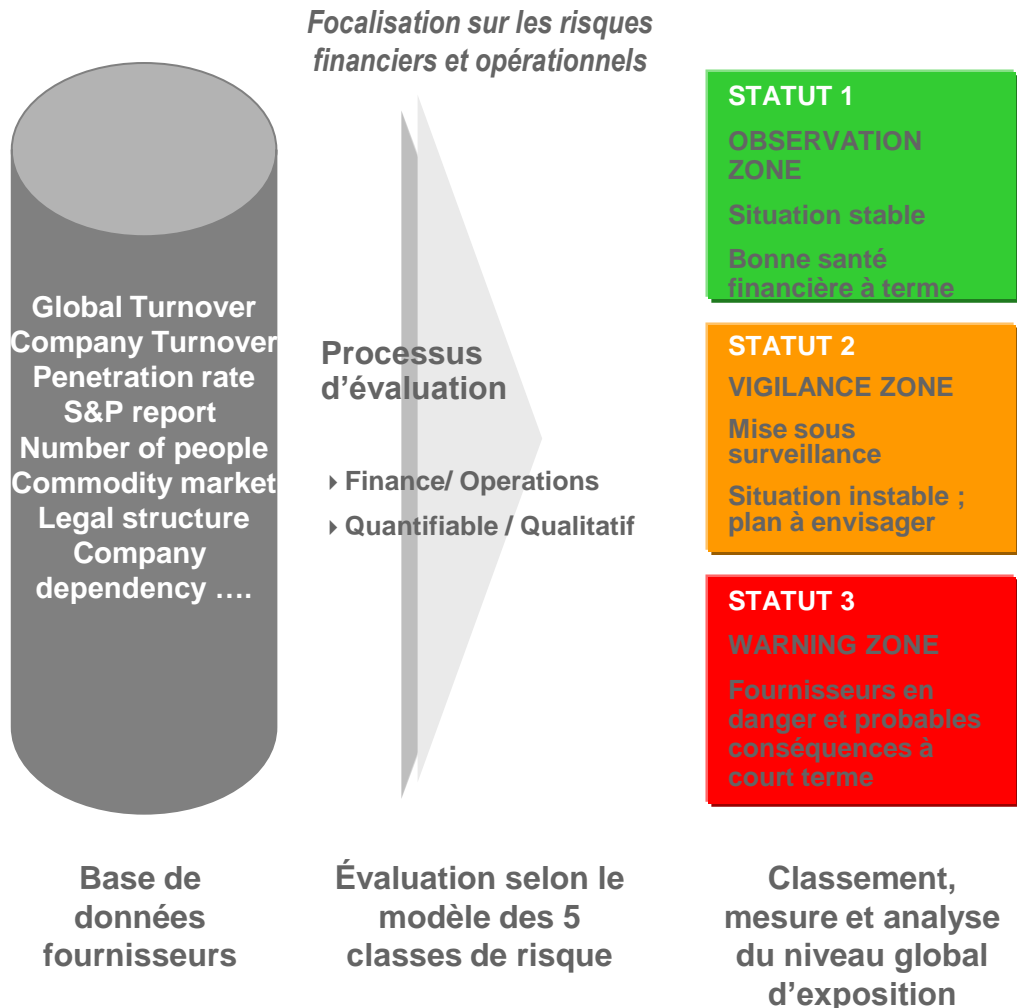
Utiliser un modèle

▶ Pérenniser et animer

- ▶ Processus, compétence, intégration reporting, etc.

Définir une méthodologie

Exemple sur l'évaluation base fournisseurs



► Objectifs

- Anticiper les risques de défaillance et évaluer les conséquences en amont
- Construire un processus dynamique afin de mettre rapidement la base sous surveillance

► Contenu

- Scanner la base en se focalisant sur les risques financiers et opérationnels
- Classer les fournisseurs selon leur niveau de risque et l'urgence à traiter

► Outputs

- Donner rapidement une vision claire du risque global de la base fournisseurs
- Donner les moyens de mettre à jour les informations pour une surveillance permanente

► Risk mitigation

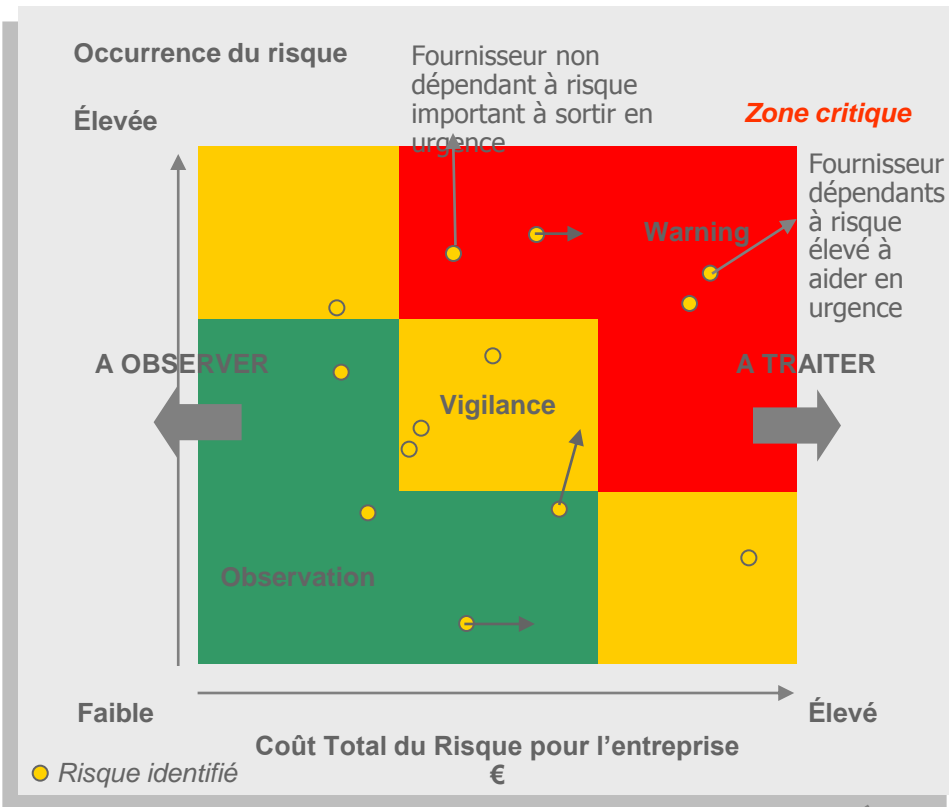
- Mettre en place un plan d'action spécifique selon le degré d'urgence et les possibilités d'action

Évaluer les risques par nature de familles d'achats

| | 1-Risques économiques | | | 2-Risques financiers | | | 3-Risques industriels et qualité | | | | 4-Risques contractuels & juridiques | | 5-Risques métier | | | | RISQUE TOTAL |
|--|-----------------------|------|------|----------------------|--------------|------------|----------------------------------|-------------|------------|--------------|-------------------------------------|------------|------------------|----------|---------|-----------|--------------|
| | Marchés | Prix | Pays | Exploitation | Fournisseurs | Trésorerie | Qualité | Technologie | Industriel | Supply Chain | Contractuels | Juridiques | Stratégie | Pilotage | Méthode | Processus | |
| A - Familles Stratégiques <i>Achats critiques pour la production</i> | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2,87 |
| B - Familles Technologiques & Techniques <i>Achats complexes sur spécifications</i> | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,33 |
| C - Familles Lourdes <i>Achats de volumes</i> | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1,47 |
| D - Familles Simples <i>Achats courants hors production</i> | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1,13 |
| Risque total | 8 | 7 | 8 | 6 | 7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 9 | 6 | 5 | 7 | 8 | 9 | 9 | 1,95 |
| | 1,92 | | | 1,58 | | | 1,94 | | | | 1,38 | | 2,06 | | | | |

Hiérarchiser les risques selon leur impact économique (coût total du risque) et leur maîtrise

Matrice 1



Le but de la matrice est de prioriser les risques par le **croisement de leur occurrence et du coût total du risque (CTR)** évalué par l'entreprise

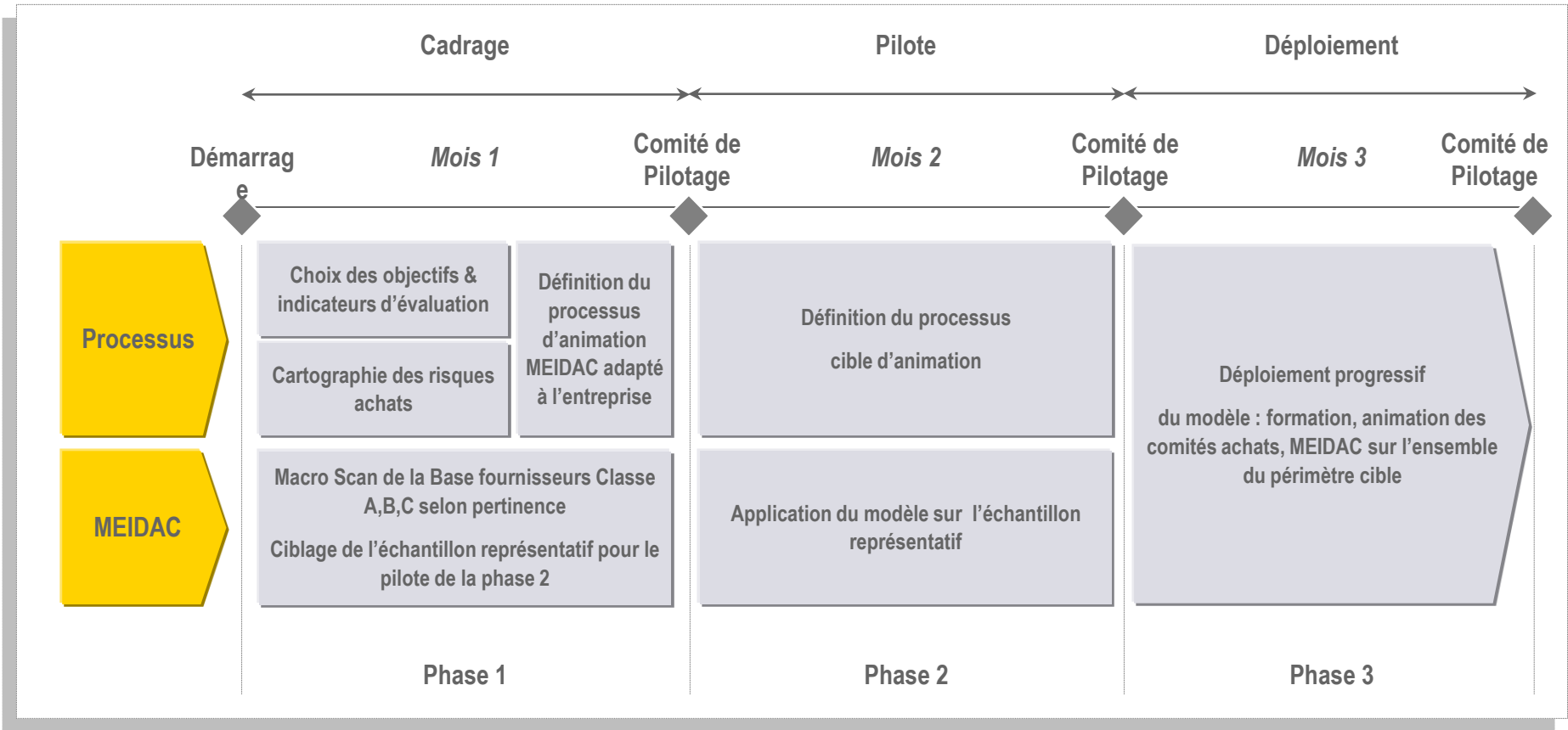
- ▶ L'axe horizontal représente la perte financière encourue si le risque survient
- ▶ L'axe vertical représente la probabilité d'occurrence du risque

On obtient ainsi 3 zones:

- ▶ Zone verte: zone d'observation
- ▶ Zone orange : zone de vigilance
- ▶ Zone rouge : zone d'alerte

- Coût du stop : si le risque survient, quelle est la perte financière encourue ? La conséquence du risque pour l'entreprise est une livraison non effectuée donc un arrêt de production. La valorisation de ce stop par le classement des pièces selon leur criticité en terme de coût permet d'évaluer les conséquence du risque.

Mettre en place et animer le modèle de risque dans l'entreprise

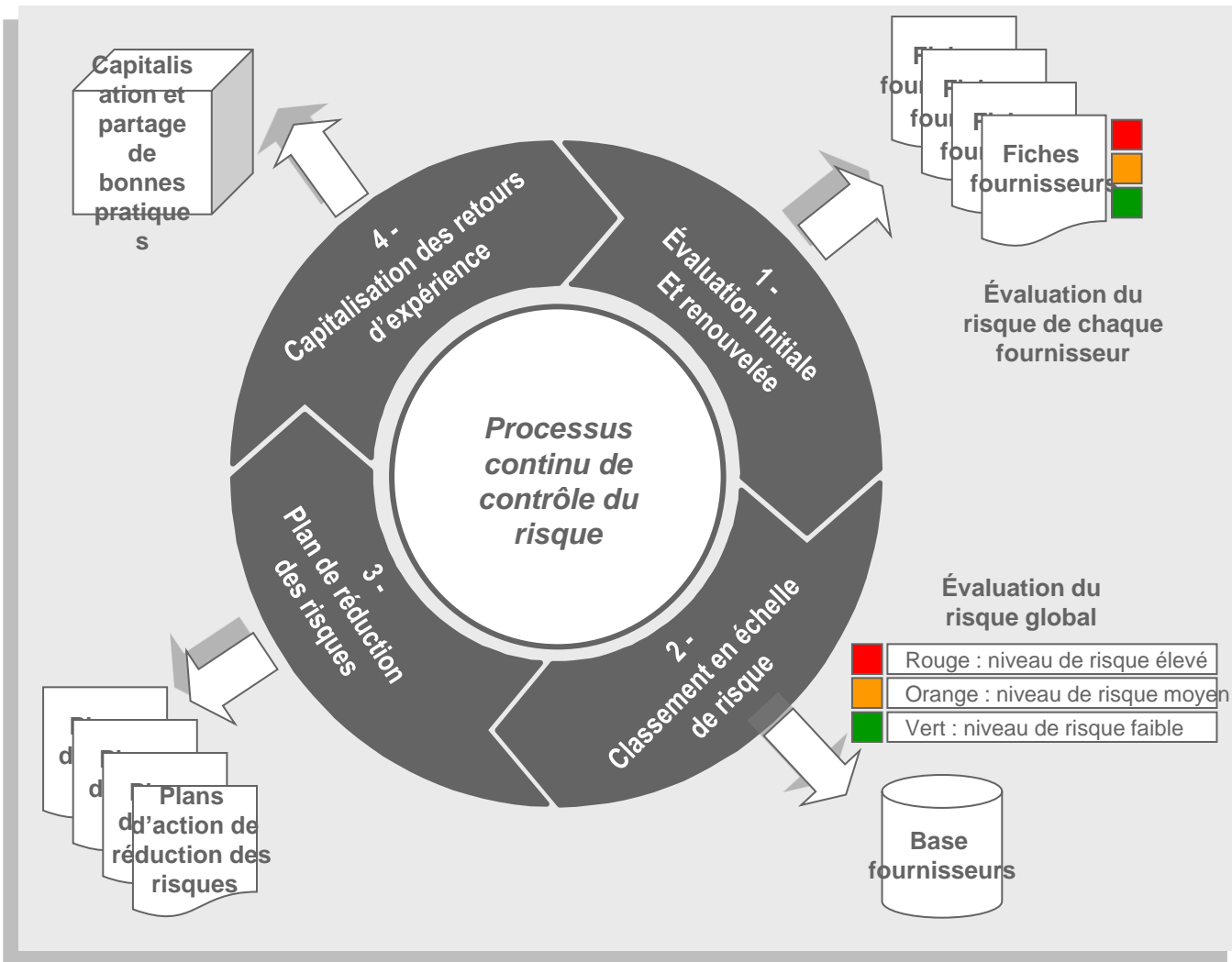


cadre le périmètre des risques

tester la démarche lors d'un pilote

déployer le modèle dans l'organisation

Dynamiser le modèle – prospective pour une mise en œuvre pérenne



► Pérenniser la détection et le traitement des risques consiste à la mise en place d'un processus continu d'analyse, de traitement et de retours d'expérience auprès des acteurs concernés (ex: acheteurs familles, acheteurs leader, Direction achats, etc.).

► Cela fait partie intégrante des compétences requises afin d'accroître la maturité achat.

Un incontournable : définir et s'appuyer sur les règles de contrôle interne du processus achats

- ▶ Aider l'organisation à **atteindre ses objectifs business**, produire des états financiers fiables et se conformer aux réglementations en vigueur, partout dans le monde
- ▶ **Favoriser la transparence** et la remontée d'informations en central
- ▶ Favoriser **l'échange de bonnes pratiques entre filiales**
- ▶ **Partager les expériences et les éventuelles anomalies identifiées**
- ▶ Identifier des zones d'amélioration du contrôle interne :
 - ▶ **séparation de tâches,**
 - ▶ accompagnement du changement d'ERP,
 - ▶ **gestion globale du risque de fraude,**
 - ▶ optimisation des achats dits techniques : immobilier, publicité, maintenance, services d'ingénierie, etc.,
 - ▶ intégration de la **démarche « achats durables »** au sein du processus achats
 - ▶ acquisitions de **nouvelles filiales**, ...
- ▶ Accroître la **collaboration entre acheteurs et opérationnels**
- ▶ Investissements et coûts significatifs
- ▶ Nécessité de trouver les ressources pour traiter les nouveaux risques

Dans un contexte de mutation de la relation fournisseur, le cadre de contrôle interne doit être adapté

Gérer le coût du contrôle pour réallouer les ressources, si besoin

- ▶ **Réduire durablement les coûts de contrôle** en assurant une couverture des risques identique voire renforcée
- ▶ S'assurer d'une collaboration étroite entre les opérationnels et les fonctions Achats, Contrôle Interne, Contrôle de Gestion, Finance et SI afin de :
 - ▶ **modéliser les processus achats depuis la définition du besoin jusqu'au paiement et à l'évaluation de la performance** des fournisseurs en passant par la sélection des fournisseurs, la passation des commandes ou l'approbation des factures
- ▶ **évaluer les coûts de contrôles actuels**
- ▶ **déterminer les niveaux de tolérance de risque**
- ▶ **réallouer les ressources** sur les enjeux et les risques Fournisseurs majeurs de l'entreprise
- ▶ **Optimiser l'usage des contrôles automatiques** dans le cadre d'une démarche de **pilotage automatisé** des contrôles

Cette approche nécessite une expertise des techniques d'analyse de données et une très bonne connaissance des outils du marché

En synthèse...

- ▶ **Formaliser la démarche**
 - ▶ Cartographie, quantification, hiérarchisation, etc.
- ▶ **Impliquer les diverses parties prenantes dans l'entreprise**
 - ▶ pas uniquement les Achats
- ▶ **Rendre la démarche visible : communiquer**
 - ▶ Suivre un processus formalisé
 - ▶ S'imposer un reporting (cible : DG, clients internes)
- ▶ **Focaliser les équipes achats sur cette mission avec attentes de résultats mesurables**
 - ▶ Ex.: lors de revues fournisseurs, « company profiles »
 - ▶ Intégration dans le système de mesure des perf. acheteurs
- ▶ **Animer et manager le processus**
 - ▶ « Risk mitigation process »
 - ▶ Former
- ▶ Les difficultés habituelles : coût, organisation, données et informations disponibles, expertise
- ▶ Evaluer le ROI :

Éditeur : MAXIMA
ISBN : 978 2 84001576 5
Infos/nouveautés/catalogue :
www.maxima.fr

Les auteurs proposent aux lecteurs de
correspondre via l'adresse mail :
risque-achats@maxima.fr

Blog
<http://ericsalviac.unblog.fr/>

