



Mettez votre fonds de roulement au travail!

Stratégies d'optimisation des comptes fournisseurs



Dans le monde des affaires d'aujourd'hui, les entreprises subissent des pressions pour en faire plus avec moins, peu importe leur secteur d'activité. Elles n'ont donc pas les moyens de laisser passer des occasions de débloquer des fonds. Grâce à une stratégie axée sur le fonds de roulement et préparée en bonne et due forme, vous pouvez dégager les liquidités dont vous avez besoin pour financer la croissance, simplifier les processus, réduire les coûts, améliorer le niveau de service et saisir les occasions de placement qui se présentent.

Il existe évidemment de nombreux moyens de libérer ces fonds; dans cette série, nous mettons en vedette quatre grandes stratégies qui reposent sur les comptes clients, les comptes fournisseurs, la gestion de trésorerie et les stocks. Voici donc notre deuxième volet, qui porte sur les comptes fournisseurs.



Adopter
une démarche
stratégique de
gestion des comptes
fournisseurs

Les comptes fournisseurs étant une fonction administrative, ils ne sont pas toujours au centre des préoccupations des entreprises qui cherchent à prendre de l'expansion ou à se donner un avantage concurrentiel. De fait, les comptes fournisseurs cèdent souvent le pas aux autres priorités de la direction.

Toutefois, quand il est question d'optimiser le fonds de roulement, une des stratégies de base devrait consister à augmenter les comptes fournisseurs. C'est ainsi que de nombreuses entreprises reportent aussi longtemps que possible les comptes fournisseurs afin d'optimiser les flux de trésorerie disponibles. Malheureusement, cette stratégie n'est pas toujours judicieuse. Dans certains cas, le report des paiements peut saper la bonne volonté du fournisseur, ce qui se traduit par le retard des livraisons, une propension moindre à corriger les défauts, des réponses moins rapides aux demandes d'information et des conditions de paiement plus onéreuses. En revanche, acquitter ses factures avant l'échéance peut parfois être très avantageux lorsque les fournisseurs offrent des rabais pour paiement anticipé.

Pour déterminer efficacement ces possibilités et la meilleure voie à suivre lorsqu'elles font face à des résultats divergents, les entreprises doivent adopter une démarche plus stratégique à l'égard des comptes fournisseurs. L'équipe responsable des comptes fournisseurs ainsi que le service des achats ou de l'approvisionnement doivent collaborer avec la haute direction afin d'implanter une culture axée sur le fonds de roulement au sein de l'entreprise. Cette culture va plus loin que la réception et le traitement à temps des factures. Il s'agit aussi d'adopter une optique de gestion qui met l'accent sur l'importance d'augmenter les comptes fournisseurs et de débloquer des fonds afin de financer la croissance.



Adopter les pratiques exemplaires

Le changement organisationnel n'est jamais facile, mais implanter une culture axée sur le fonds de roulement peut présenter des avantages non négligeables. Par exemple, en améliorant la gestion des comptes fournisseurs, vous rehaussez la précision de vos prévisions de flux de trésorerie, ce qui vous permettra d'accroître vos liquidités, de réduire un éventuel déficit de financement et de réaliser des bénéfices plus élevés. Grâce aux connaissances que

vous aurez acquises lors de l'amélioration des processus, vous disposerez d'un plus grand pouvoir de négociation et pourrez peut-être même établir un partenariat avec vos principaux fournisseurs dans le but de partager le risque, de prolonger les délais de paiement, d'allonger les périodes de garantie ou même de garder une partie des stocks en consignation.

Risques usuels

La gestion inefficace des comptes fournisseurs peut limiter la capacité d'une entreprise à traiter les factures à temps, à profiter des rabais offerts et à fixer des délais de paiement plus avantageux avec les fournisseurs. Voilà ce qui peut arriver lorsque l'entreprise :

- s'en remet trop aux processus manuels, qui sont souvent une source d'erreurs, pour approuver les demandes d'achat, numériser les factures des fournisseurs et effectuer les paiements;
- omet d'émettre un bon de commande pour chaque nouvelle commande;
- ne vérifie pas si les livraisons sont conformes aux clauses contractuelles ou n'a pas facilement accès aux contrats des fournisseurs;
- n'est plus en mesure de profiter des rabais pour paiement anticipé parce qu'elle a prolongé indûment les cycles de paiement ou accepte tout simplement les rabais sans calculer le coût en capital;
- ne prend pas la peine de réaliser les économies maximales qu'offrent les rabais sur les grandes quantités ou les programmes de dépenses de commercialisation;
- saisit incorrectement les renseignements sur les fournisseurs et les contrats dans le fichier maître;
- ne dispose pas des processus et des systèmes nécessaires pour éviter les retards de paiement, les paiements excédentaires et insuffisants, les paiements en double ou les défauts de paiement.

Pour atteindre ces objectifs, chaque entreprise doit suivre sa propre démarche, ce qui ne l'empêche pas de s'inspirer des pratiques exemplaires suivantes :

- **Centralisez le traitement des comptes fournisseurs** et l'établissement des rapports grâce à un environnement partagé, afin que tous les employés puissent respecter les pratiques et les normes communes et évaluer leur rendement par rapport à des paramètres définis. Vous serez ainsi en mesure d'accomplir plus de tâches plus rapidement et avec moins de ressources, ce qui se traduira par une réduction des coûts pour l'entreprise
- **Adoptez des pratiques de gouvernance plus rigoureuses**, qui peuvent réduire le risque d'erreur manuelle et renforcer les mesures de contrôle interne relativement au traitement des comptes fournisseurs, à la qualité des produits et à l'examen des contrats.
- **Créez un portail destiné aux fournisseurs** afin qu'ils puissent se tenir informés de l'état de la commande, du calendrier de livraison, d'éventuelles pénuries de produits et des paiements reçus. Ces systèmes réduisent le temps consacré à ces processus ainsi que les erreurs manuelles, et améliorent l'exactitude des commandes.
- **Créez des flux de travaux** qui rendent la gestion des comptes fournisseurs plus efficace. Les flux de travaux peuvent vous aider à repérer et à éliminer les goulots d'étranglement, et à simplifier les étapes du processus afin d'améliorer la gestion des liquidités de la manière la plus efficace possible.
- **Renforcez le processus d'approbation des achats** en déterminant le niveau hiérarchique autorisé à effectuer les achats de tailles diverses.
- **Créez un environnement de traitement sans papier.** Même si l'échange de données informatisé (EDI) n'est pas pour tous, les entreprises qui automatisent leurs systèmes de comptes fournisseurs et communiquent par voie électronique avec leurs fournisseurs se donnent un avantage important sur le plan de la fonctionnalité, et peuvent profiter des rabais offerts pour réaliser des économies. Avec un système d'approvisionnement en ligne, par exemple, vous pouvez générer automatiquement le bon de commande pour chaque nouvelle commande, valider et accepter les factures, approuver les demandes d'achat, effectuer le suivi des marchandises reçues et acquitter les factures à temps. Selon le niveau d'automatisation choisi, vous pouvez même numériser les factures automatiquement, effectuer le suivi des reçus de livraison et régler les différends par voie électronique plutôt qu'au moyen d'un suivi manuel.

Stratégies d'augmentation des comptes fournisseurs



La fonction des comptes fournisseurs comporte six grandes activités qui, une fois optimisées, peuvent libérer de l'argent et renforcer votre fonds de roulement.

1. Sélection des fournisseurs

Une des premières étapes en vue de la mise en œuvre d'un solide système de comptes fournisseurs consiste à établir une liste des fournisseurs privilégiés afin d'empêcher les achats non autorisés et d'être en mesure de négocier les modalités les plus avantageuses. Au cours du processus de sélection, vous pouvez prendre diverses mesures pour négocier les modalités qui vous permettront d'optimiser votre fonds de roulement.

- Établissez les priorités en vue de la négociation avec le fournisseur, et assurez la participation du personnel clé et des décideurs (par exemple, le chef des finances et le chef de l'approvisionnement).
- Élaborez des cartes de pointage du rendement des fournisseurs stratégiques et utilisez-les au cours des négociations pour inciter les fournisseurs à améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services, les normes de service à la clientèle ou les prix.
- Si vous êtes en position de force, négociez des délais de paiement plus longs.
- Recherchez régulièrement les occasions de négocier de meilleurs prix. Il peut s'agir de demander aux fournisseurs d'offrir des prix équivalents à ceux offerts aux entreprises concurrentes ou de négocier des rabais sur les grandes quantités.

2. Création d'un fichier maître de fournisseurs

Une fois les modalités négociées avec les fournisseurs, il est essentiel de saisir les données et de les tenir à jour. La saisie inexacte des données peut entraîner non seulement des erreurs de paiement, mais aussi des comptes en souffrance qui vous empêcheront de profiter des rabais offerts et peut-être même une interruption de l'approvisionnement. Pour éviter ces problèmes :

- Assurez-vous que toutes les ententes de niveau de service (ENS) sont reportées fidèlement dans vos systèmes d'achat et de comptes fournisseurs. Le fichier maître des fournisseurs doit comprendre, entre autres choses, une description du produit ou du service, les normes de qualité, la date de livraison, les responsabilités du fournisseur et tout mandat de conformité à la réglementation applicable.
- Mettez régulièrement à jour les modalités de paiement et la disponibilité des rabais sur les grandes quantités, des crédits commerciaux ou des autres rabais continus ou périodiques. Effectuez une mise à jour du fichier maître après une modification ou une renégociation des clauses d'un contrat.
- Conservez les contrats des fournisseurs convenablement. Les systèmes de gestion documentaire peuvent simplifier ce processus ainsi que les recherches d'information.

3. Examen des contrats

Pour éviter toute pratique de facturation inexacte, voire frauduleuse, de la part des fournisseurs, pouvant donner lieu à des paiements excédentaires ou à des paiements en double, il est essentiel d'examiner régulièrement les contrats des fournisseurs.

- Confiez à l'équipe responsable du fichier maître la tâche de vérifier l'intégralité, l'exactitude et la conformité des données aux modalités standards. Cette équipe devrait aussi évaluer périodiquement le rendement des fournisseurs afin de s'assurer que les modalités contractuelles sont respectées.
- Intégrez dans les contrats une clause qui prévoit que les fournisseurs seront responsables des amendes et des pénalités imposées à l'entreprise en cas de mauvaise exécution du contrat.
- Effectuez un examen des contrats des fournisseurs de façon périodique et opportune, et comparez-les avec les modalités standards du secteur.
- Demandez à l'équipe juridique de vérifier les limites d'autorisation des fournisseurs, d'évaluer l'applicabilité des modalités contractuelles et de valider la conformité à la réglementation.

Suivi des principaux paramètres

En ce qui a trait à l'examen des contrats, bon nombre d'entreprises suivent l'évolution du rendement des fournisseurs à l'aide de cartes de pointage qui comportent une série de paramètres, comme la livraison à temps, le taux de défauts et la qualité du service. En plus de vous alerter lorsque le rendement d'un fournisseur laisse à désirer, ce système de cartes de pointage peut être avantageux financièrement grâce aux rabais que vous pouvez obtenir en cas de non-respect des ENS établies.

Évidemment, les entreprises ne doivent pas tenir compte uniquement du rendement des fournisseurs si elles veulent libérer des fonds. Il est aussi important de surveiller le délai de paiement des comptes fournisseurs afin de déterminer si l'entreprise gère bien sa trésorerie. Le service des finances de l'entreprise doit non seulement comprendre les actions qui influent sur le délai de paiement, mais aussi repérer tout écart de ce paramètre et effectuer un suivi pour s'assurer que les écarts cadrent avec les objectifs de gestion de trésorerie de l'entreprise.



4. Approvisionnement

Certaines entreprises font affaire avec des centaines, voire des milliers, de fournisseurs. Même si votre environnement est plus simple, effectuer le suivi de toutes les factures reçues et le rapprochement avec les bons de commande peut être ardu. Cependant, les entreprises qui gèrent mal leurs comptes fournisseurs peuvent avoir de la difficulté à prévoir et à gérer la trésorerie et à anticiper leurs besoins de liquidités à court terme, ce qui rend l'exercice inutilement périlleux.

Des normes d'approvisionnement laxistes peuvent aussi entraîner des dépenses excessives ou des transactions avec des fournisseurs non approuvés. Pour éviter les achats non autorisés ou les dérogations aux mesures de contrôle des achats, vous devez surveiller les pratiques internes pour vous assurer que les acheteurs traitent avec des fournisseurs approuvés et respectent les limites de dépenses autorisées. Voici certaines des stratégies possibles :

- Émettez un bon de commande pour chaque nouvelle commande de façon à pouvoir valider les commandes reçues, confirmer les modalités de paiement à l'avance et vérifier que les factures des fournisseurs sont conformes aux modalités établies.
- Optimisez les économies potentielles en déterminant l'utilité des rabais pour paiement anticipé, des rabais sur les grandes quantités ou des programmes de dépenses de commercialisation, mais rappelez-vous qu'il n'est pas nécessaire d'accepter tous les rabais pour paiement anticipé. Si vous n'avez pas l'argent ou si la dépense en capital dépasse l'avantage du rabais offert, il serait plus logique de payer plus tard.
- Effectuez un suivi des comptes fournisseurs impayés par fournisseur et par modalités de paiement.
- Établissez des paramètres clairs pour les comptes fournisseurs (comme la fréquence des factures correspondant aux bons de commande, le pourcentage des factures acquittées à l'échéance et le pourcentage des rabais négociés obtenus) et appliquez-les à l'échelle de l'entreprise.
- Au moment d'acheter un nouveau produit ou un produit présentant un plus grand risque, négociez un délai de paiement plus long afin d'augmenter le fonds de roulement ou demandez d'ajouter le produit aux articles en consignation plutôt qu'aux stocks, de façon à optimiser les liquidités et à réduire le risque.

Le rôle des comptes fournisseurs dans les programmes de dépenses de commercialisation

Des entreprises de différents secteurs d'activité ont commencé récemment à instaurer des programmes de dépenses de commercialisation qui ont pour but de renforcer les partenariats entre fournisseurs et détaillants. Dans le cadre de ces programmes, les fournisseurs accordent des prix plus bas, des rabais ou des dollars de marketing ou de publicité en échange d'un placement de produits privilégiés au détail.

Il est essentiel pour toute entreprise qui décide de participer à un tel programme de ne pas oublier les comptes fournisseurs. Pour tirer pleinement profit d'un programme offert par un fournisseur, l'entreprise doit effectuer un suivi précis des modalités du contrat, communiquer au personnel les renseignements au sujet des ententes spéciales et veiller à ce que la direction mette l'accent sur le fonds de roulement. Son incapacité à faire respecter les modalités peut entraîner la perte du montant négocié par l'équipe responsable des achats.

5. Facturation

Une bonne gestion de la facturation est une autre façon d'améliorer les liquidités. Voici quelques stratégies à envisager pour rendre le traitement des factures plus efficace :

- Centralisez le bureau de traitement des factures pour assurer une démarche uniforme et systématique.
- Refusez d'acquitter les factures inexactes (par exemple, quantités, montants, adresses erronés) et retournez-les aux fournisseurs.
- Traitez les factures à temps et apposez la date au moyen d'un timbre. Ce processus doit respecter les ENS internes établies (par exemple, traiter les factures dans les deux jours suivant leur réception).
- Évitez d'acquitter les factures à l'avance; il est préférable de les régler seulement à l'échéance, sans mettre en péril la relation avec le fournisseur.
- Effectuez un examen de la gestion de la liste chronologique des comptes fournisseurs pour déterminer les mesures de suivi à prendre.
- Établissez des voies et des processus appropriés en vue de l'établissement de rapports d'exception et du traitement.
- Implantez un système EDI qui permet aux fournisseurs de transmettre leurs factures par voie électronique et à l'entreprise d'effectuer un suivi des factures par rapport aux bons de commande, de valider et d'approuver les paiements et de tenir des dossiers de paiement exacts.

Traitez les factures à temps et apposez la date au moyen d'un timbre. Ce processus doit respecter les ENS internes établies (par exemple, traiter les factures dans les deux jours suivant leur réception).

6. Comptabilité et rapports

Avant de pouvoir gérer activement les comptes fournisseurs, vous devez évidemment avoir la garantie que vos rapports comptables sont à jour et que vos dossiers financiers reflètent fidèlement le solde des comptes fournisseurs. Sans ces données, de nombreuses entreprises ne savent pas combien elles paient leurs fournisseurs, ni à quelle fréquence ou à quel moment. Il est alors difficile pour elles de choisir les modalités de paiement les plus avantageuses ou le meilleur moment de payer les fournisseurs. Pour rehausser votre processus de comptabilité et d'établissement de rapports, vous devez :

- valider les factures des fournisseurs par rapport aux modalités des contrats et à leurs bons de commande pour assurer l'exactitude de la facturation;
- améliorer les capacités d'établissement de rapports en temps réel en automatisant les rapprochements et en les mettant à jour;
- effectuer un suivi des éléments non rapprochés et régler tout problème rapidement;
- faire en sorte que la même personne prépare et examine tous les rapprochements afin de réduire la probabilité d'un paiement excédentaire ou d'un paiement en double;
- inscrire les entrées de journal avant la date limite de la période d'établissement de rapports;
- comptabiliser les paiements par rapport aux bons de commande le jour même où ils sont effectués afin d'assurer la précision du système;
- effectuer un suivi adéquat de tous les paiements effectués, pas seulement ceux aux fournisseurs;
- opter pour un mode de paiement (comme les chèques, le TEF ou une carte de crédit) qui comporte des frais bancaires minimales.





De l'argent à votre mesure

En améliorant la gestion des comptes fournisseurs, en établissant des processus clairs et en effectuant un suivi systématique des principaux paramètres, les entreprises peuvent simplifier leurs processus et implanter une culture axée sur le fonds de roulement. Une stratégie efficace peut renforcer la gestion des coûts, simplifier les processus, réduire les risques associés au traitement des transactions courantes et garantir le respect des contrats des fournisseurs.

De plus, les entreprises qui investissent dans l'EDI ou qui améliorent leurs processus électroniques n'ont plus besoin d'autant de ressources pour gérer les comptes fournisseurs, et peuvent simultanément rendre le traitement plus précis, accélérer le traitement des factures et optimiser les délais de paiement afin de profiter des rabais offerts.

Avec le soutien de la direction, ces étapes peuvent vous aider non seulement à maintenir vos marges d'exploitation, mais également à accroître les liquidités et, au bout du compte, à améliorer le bénéfice net.

Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec :



Patrick Thibault

Associé

514-393-5252

pthibault@deloitte.ca



Adam Bryk

Associé

416-643-8252

abryk@deloitte.ca



Huey Lee

Associé

604-640-3060

huelee@deloitte.ca



Brian Stewien

Directeur principal

416-874-4393

bstewien@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 13-3738