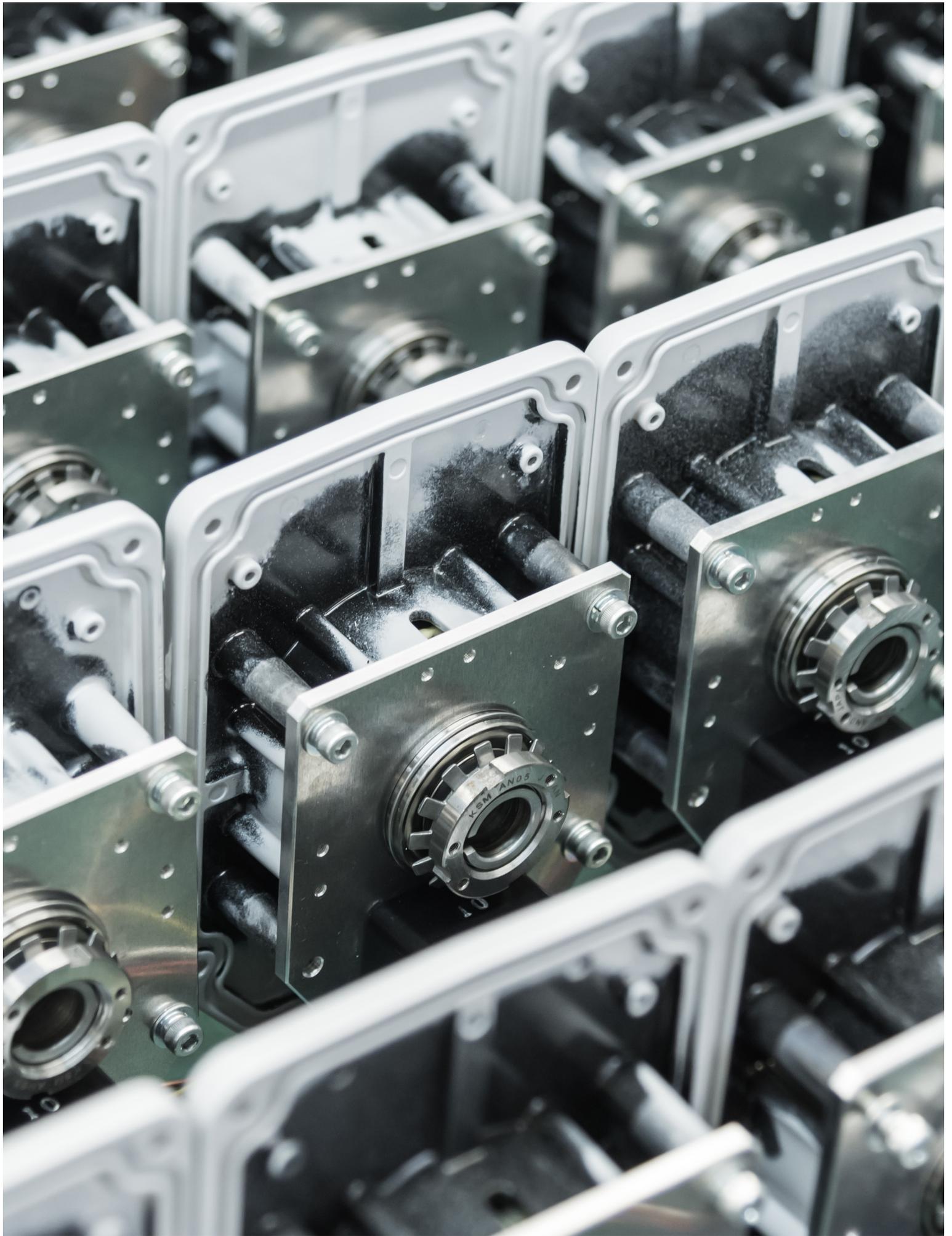




Gestion efficace des risques liés aux tiers

Explorer des stratégies pour
améliorer la gestion des contrats



Le paradoxe du recours à des tiers

Dans tous les secteurs, les organisations se fient de plus en plus à des tiers pour combler leurs besoins opérationnels courants. Auparavant, les relations avec des tiers dépendaient principalement de la nécessité de réduire les coûts, mais aujourd'hui, le recours à des tiers permet aux organisations d'accroître leur agilité, leur souplesse et leur adaptabilité, et de lancer des produits ou des services innovants en tirant profit des connaissances et des compétences spécialisées d'autres entreprises.

À la lumière de ce changement, le recours aux tiers est une pratique en croissance. Dans un récent sondage sur les risques liés aux tiers mené par Deloitte à l'échelle mondiale, 73,9 % des répondants estiment que les tiers joueront un rôle très important ou d'importance critique dans l'année; c'est plus que les 60,3 % de l'année dernière¹. Cela révèle l'importance de favoriser et d'entretenir des relations solides avec les tiers.

Toutefois, malgré les avantages promis par ces relations, le recours à des tiers expose également les organisations à des niveaux de risque plus élevés. Dans le sondage mentionné, 87 % des entreprises interrogées ont admis avoir subi un incident perturbateur impliquant des tiers dans les deux ou trois dernières années. Pour 28 % d'entre elles, la perturbation a été sérieuse, alors que pour 11 % des répondants, il s'agissait d'une défaillance complète du tiers. Soulignons que la gamme des risques liés aux tiers va de la menace de perturbation du service à la clientèle au non-respect de la réglementation, en passant par l'atteinte à la réputation, la rupture de la chaîne d'approvisionnement et la fraude financière. Le plus important est sans doute le risque de pertes liées à des contrats avec des tiers. Ce problème a une incidence importante sur le rendement des investissements, surtout dans le cas des projets de grande envergure, et touche presque toutes les entreprises.

¹ Deloitte. « Gouvernance des tiers et gestion des risques. Des menaces bien réelles » (2016). Disponible à l'adresse www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-FR-third-party-governance-and-risk-management.pdf (30 mai 2016)

Les risques sont bien réels

Au Canada, les risques liés aux tiers constituent à l'heure actuelle un enjeu coûteux et important. Au cours des trois dernières années seulement, de nombreuses organisations canadiennes ont subi des répercussions graves par suite de défaillances de processus de gestion des tiers. Des projets qui dérapent peuvent entraîner des différends contractuels avec des fournisseurs pouvant dégénérer en litiges, ce qui peut coûter cher à une organisation du point de vue du temps, des finances et de la réputation.

En raison d'un suivi insuffisant, de nombreux entrepreneurs du gouvernement ont fait l'objet de poursuites pour mauvaise gestion de projet, fraude ou corruption. La situation est devenue tellement criante que le gouvernement fédéral précédent a mis en place des règles de lutte contre la corruption permettant d'interdire à des entreprises inculpées de certains délits d'obtenir des contrats d'Ottawa pendant une période de cinq ans.

Analyse approfondie

Pour répondre à ces préoccupations, les organisations prennent des mesures pour faire évoluer leurs pratiques sur le plan de la gouvernance et de la gestion des risques liés aux tiers. Pourtant, malgré les progrès qu'elles ont accomplis, elles présentent toujours d'importantes lacunes – notamment à l'égard des outils, des technologies, et des processus sous-jacents en place. Dans le cadre du sondage, 94,3 % des répondants ont déclaré avoir une confiance limitée dans les outils et la technologie employés pour gérer les risques liés aux tiers.

Le manque d'outils, de technologies et de processus efficaces se traduit souvent par des fuites de trésorerie. L'importance de ce problème est indéniable pour les organisations du secteur public, qui

entreprennent régulièrement de grands projets d'investissement, mais *toutes* les organisations sont évidemment touchées dans une certaine mesure par leur incapacité à réduire efficacement les paiements excessifs à des tiers. Les organisations doivent donc trouver une meilleure façon de réduire les risques liés aux tiers tout en optimisant les efficacités opérationnelles et la gestion des contrats. L'utilisation de nouveaux outils, technologies et processus élaborés spécifiquement pour améliorer les méthodes de recouvrement se révèle essentielle pour atteindre ces objectifs et accroître la capacité concurrentielle.

Les audits permettent de cerner les problèmes

Les nombreux audits que nous avons menés à l'égard de la facturation des fournisseurs nous ont permis de déceler des lacunes dans les processus de gestion des contrats. Des problèmes de processus et de paiement en trop surgissent généralement lors des audits des dépenses relatives aux tiers par rapport aux modalités des contrats. Au terme de nombreux examens concernant la gestion des contrats, à l'occasion desquels nous vérifions les quatre années précédentes, nous avons découvert des occasions de recouvrer de 3 à 5 % des coûts engagés. Lorsque les projets d'investissement d'une entreprise totalisent des milliards de dollars, des pertes de cet ordre peuvent constituer des sommes importantes.

Diverses causes ont été découvertes lors de nos audits. Par exemple, les personnes responsables de signer les ententes avec les contractants travaillent souvent séparément de celles qui approuvent et utilisent leurs services. Cela empêche les équipes de faire le suivi de l'établissement, de l'exécution et de l'administration des contrats dans l'entreprise. Une autre des causes découvertes est le fait que des processus soient exécutés manuellement dans certaines entreprises, ce qui complique l'accès aux renseignements permettant de vérifier les factures de façon appropriée. Sans une technologie adéquate pour soutenir et structurer ce processus, et sans possibilité d'accéder aux employés qui pourraient aider à valider l'exactitude des contrats en temps réel, les pertes sont non seulement récurrentes, mais aussi difficiles à quantifier.

En moyenne, les possibilités de recouvrement à l'égard des contrats de tiers représentent de 3 à 5 % des dépenses liées aux contrats d'une organisation.



La plupart des organisations qui ont investi de façon importante dans des progiciels de gestion intégrés (PGI) croient exercer un bon contrôle. Cela est généralement vrai, mais certaines modalités de contrats présentent des ambiguïtés qui ne permettent pas de vérifier pleinement l'exactitude des factures. Les fonctions de contrôle des PGI peuvent déceler les erreurs plus flagrantes, tout en laissant passer de petites erreurs, qui peuvent s'accumuler.

L'absence d'intégration entre les outils et les technologies entraîne également des problèmes. Ceux-ci comprennent l'incapacité de relier les contrats aux catégories de fournisseurs et aux données

de dépenses, la piètre qualité des données présentées par les fournisseurs qui restreint la capacité d'effectuer des analyses de tendances efficaces, et le recours à des processus non standardisés qui entraîne des retards dans les cycles de paiement. En fait, compte tenu de la capacité de leurs ressources et des contraintes technologiques actuelles, la plupart des organisations sont incapables d'examiner efficacement leurs factures.

La gestion des contrats de tiers se bute à de nombreux obstacles

Un certain nombre de lacunes entraînent des pertes de 3 à 5 % relatives à la surfacturation des fournisseurs.

Absence de **répertoire centralisé** pour la conservation des contrats et sous-utilisation des modèles existants.

Clauses contractuelles **ambiguës/contradictoires**

Absence de **tables de taux standardisés** et de nomenclatures des postes/rôles

Incapacité de relier les contrats aux catégories de fournisseurs et aux données de dépenses

Compréhension contradictoire des clauses contractuelles entre la société ABC et ses fournisseurs

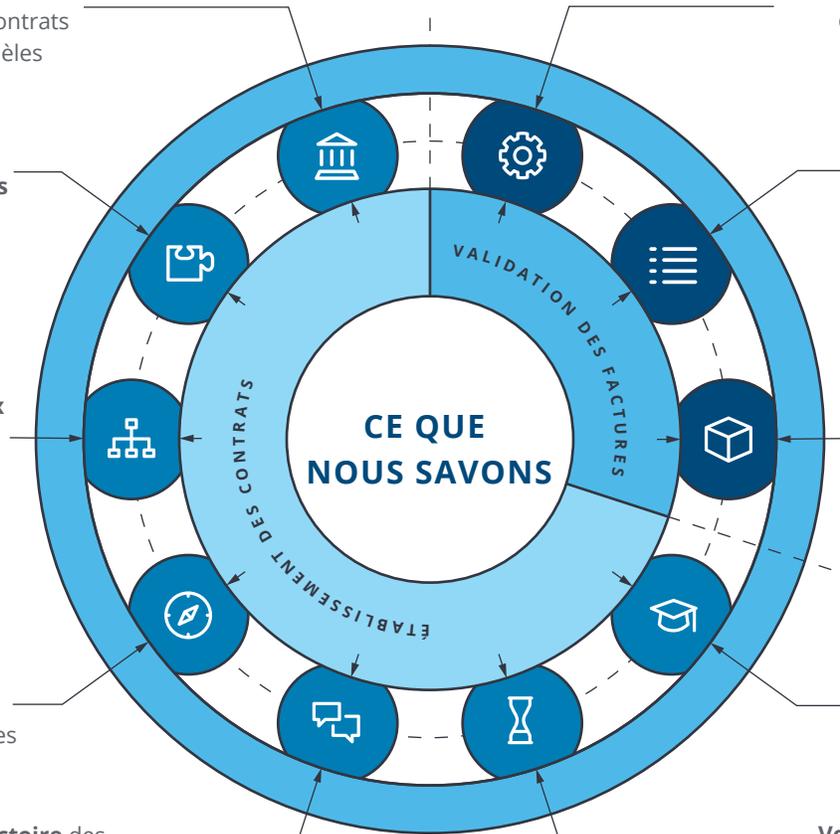
Processus de gestion des changements inconstant et inefficace

Piètre qualité des données présentées par les fournisseurs, restreignant la capacité d'effectuer des **analyses de tendances efficaces**

Les personnes impliquées dans les différentes étapes du processus « Achat à paiement » **travaillent en silos**

Manque de formations relatives à l'élaboration, l'exécution et l'administration des contrats

Volume élevé de transactions examinées à l'aide de processus d'attestation non normalisés, entraînant de **longs cycles de paiement**



Le recouvrement après le paiement n'est pas toujours un succès

Déterminer les coûts qui doivent être recouverts ne représente qu'une étape du processus. Le vrai défi consiste à récupérer les sommes. Seulement 25 % à 75 % des coûts jugés recouvrables sont récupérés dans les faits. Cela est attribuable en grande partie aux déficiences que présentent les processus internes appliqués pendant la phase qui suit le paiement. Comme dans le cas des mécanismes de validation et d'attestation des factures, les processus appliqués après le paiement sont souvent manuels, ce qui les rend difficiles à exécuter et extrêmement difficiles à améliorer sans adopter la technologie appropriée et sans déployer les bons effectifs pour gérer les processus.

Ces défis peuvent être encore plus grands dans les entreprises décentralisées, où il faut de plus déterminer à quelle entité incombe la gestion des risques liés aux tiers. Une fois que les services d'approvisionnement et juridiques ont établi et signé le contrat, il peut être difficile de déterminer qui en est responsable et à qui il incombe de définir les risques et d'élaborer le profil de risque.

De nouvelles méthodes présentent de nouvelles solutions

Les grandes organisations tirent profit d'analyses et de technologies pour réduire les cycles de paiement. Selon ce que nous avons observé, l'orientation la plus prisée par les leaders est l'élaboration d'un modèle d'affaires axé sur la gestion des contrats. Cette approche exige l'affectation d'une équipe spécialisée, qu'elle soit interne ou qu'elle requiert le recours à une aide professionnelle extérieure, pour soutenir la surveillance et la gestion des modalités des contrats, la validation des factures, et la gestion globale des dépenses liées aux tiers. Notre expérience a démontré que les organisations qui affectent des ressources spécialisées à la gestion proactive et régulière des contrats de tiers ont amélioré de façon importante la gestion des risques qui y sont associés.



Une approche de validation en temps réel permet d'établir des attentes claires entre les organisations et leurs partenaires tiers et facilite la réduction du temps des cycles de paiement, limitant les coûts avant que des paiements en trop soient effectués. Cela permet non seulement de faire faire des économies aux organisations, mais peut aussi améliorer leurs relations avec les tiers. Veiller à améliorer la clarté des contrats dès le départ permet d'éviter de longs débats sur des modalités et de réduire les possibles réclamations et questions litigieuses.

Une approche de validation en temps réel peut également aider les organisations à automatiser leurs processus d'établissement de contrats et d'activités d'attestation tout en étendant leurs capacités de gestion des contrats à une plus grande part de leurs tiers. Cela leur permet de mieux visualiser la gamme complète de leurs opérations, peu importe le nombre de tiers avec lesquels elles font affaire.

De plus, les organisations qui mettent efficacement en œuvre cette approche devraient générer un rendement du capital investi positif permettant de réaffecter les sommes économisées dans l'entreprise.

En évaluant le respect des contrats en temps réel plutôt qu'après la réalisation des projets, les organisations s'assureront de payer aux tiers uniquement les montants convenus dans les ententes.

Cas concrets

Les organisations qui ont fait confiance aux bonnes personnes pour établir des processus appropriés et mettre en œuvre une approche en temps réel ont obtenu des résultats mesurables :

- Une société a combiné la validation en temps réel à l'analytique de données avancée et aux techniques de visualisation dynamique et a pu repérer d'importantes sommes à recouvrer en accédant à un rabais basé sur le volume non réalisé. Les économies potentielles associées étaient de 1,1 M\$.
- Dans un autre cas, les professionnels en assurance externes engagés par la société ont pu utiliser les données sur le travail saisies pendant qu'un projet était en cours pour réaliser une analyse de productivité en temps réel. En repérant plusieurs problèmes de non-conformité au contrat, d'efficacité de projet et de santé et sécurité, l'organisation a réalisé une économie de coûts d'environ 745 000 \$.

- Dans un troisième cas, une société du secteur de l'énergie et des ressources naturelles éprouvait des problèmes dans ses relations avec les tiers en raison de son processus de facturation manuel, de l'inefficacité de ses méthodes de facturation et d'un manque d'uniformité dans sa façon de traiter avec ses différents fournisseurs tiers. En résolvant en temps réel les erreurs de facturations avant de finaliser l'entrée des factures au système, cette entreprise a été en mesure d'éviter des pertes, d'accélérer le paiement des factures afin de bénéficier de rabais pour paiement hâtif, et d'éviter des réclamations en remédiant aux problèmes de façon proactive. L'entreprise a non seulement gagné sur le plan des opérations, mais elle a aussi renforcé ses relations avec les tiers.

Optimiser la valeur des investissements liés aux tiers

Alors que les entreprises continuent de s'appuyer sur un nombre croissant de tiers pour croître et prospérer, il devient de plus en plus difficile de gérer efficacement les coûts associés aux tiers. Cela favorise un modèle d'affaires plus axé sur une approche en temps réel. En outre, le recours à des processus et à des spécialistes permet d'aider les organisations à réduire considérablement les erreurs de facturation.

Personnes-ressources

Pour en savoir davantage sur nos services de Conseils en gestion des risques liés aux tiers, veuillez communiquer avec nous.



Tim Scott

Associé
Conseils en gestion des
risques liés aux tiers
tiscott@deloitte.ca



Poonam Singh

Associée
Conseils en gestion des
risques liés aux tiers
posingh@deloitte.ca



Munir Patel

Associé
Conseils en gestion des
risques liés aux tiers
munirpatel@deloitte.ca



Laura Clare

Directrice principale
Conseils en gestion des
risques liés aux tiers
lclare@deloitte.ca



Anne-Héloïse Bédard

Directrice principale
Conseils en gestion des
risques liés aux tiers
abedard@deloitte.ca

Deloitte.

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. 16-4245T