

FICHE DES BONNES PRATIQUES DU CONTRÔLE INTERNE PROCESSUS ACHAT

Points clés

- Stratégie et Politique Achats mises à jour et diffusée régulièrement par la Direction des Achats, permettant notamment :
 - de garantir la juste diversité du nombre de fournisseurs par nature, la rationalité des coûts (peu de fournisseurs : économie d'échelle) et d'éviter la dépendance (suffisamment de fournisseurs et de régions)
 - une maîtrise de la performance du processus et de l'activité achat
- Revue, a minima, annuelle de la séparation des tâches « de bout en bout » du processus (jusqu'aux opérations comptables), jointe avec les contrôles d'accès aux systèmes d'information (si possible au fil de l'eau).
- Contrôle/validation des données fournisseur, notamment bancaires, créées/modifiées et validées par des personnes différentes.
- Existence d'un processus de validation des achats avec différents seuils d'engagement.
- Contrôles effectués trimestriellement pour vérifier le respect du processus.
- Délais de règlements fournisseurs conformes aux exigences de la DGCCRF.
- Maturité du processus Achats contribuant à l'efficacité du dispositif de Contrôle Interne → ex : un rapport annuel sur la performance de la filière Achats (analyse par catégorie, ...) permet de mettre en exergue les risques prioritaires à adresser par le dispositif du Contrôle Interne.

Définition et expression du besoin (Appel d'offre)	RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> Achat non aligné avec les directives et orientations du Groupe Prestations / produits non-conformes aux besoins réels Non-conformités légales et réglementaires (Sapin 2, Devoir de Vigilance, RSE, RGPD, PSEE, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Non-conformité aux procédures et règles internes. Expression du besoin imprécise ne permettant pas de garantir l'impartialité et la pertinence du choix Dépassement budgétaire
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Expression du besoin formalisée via un document prédéfini reprenant notamment : <ul style="list-style-type: none"> critères techniques précis produit/prestation (certifications si pertinent) critères de coûts critères sociétaux attendus du fournisseur critères de solidité financière / indépendance économique critères d'évaluation retenus pour le choix du fournisseur contraintes de réponse au besoin (délai, forme, etc., notamment pour les marchés publics) 	<ul style="list-style-type: none"> Opérationnels sensibilisés et formés à l'expression du besoin Détail des expressions de besoins permet de différencier les propositions et donc une juste mise en concurrence Expression de besoin doit prévoir le multi-approvisionnement si nécessaire (dépendance mono fournisseur/région) Envoi demandes aux fournisseurs précédé d'une validation avec différents niveaux de seuils (opérationnel, N+1, COMEX) et d'expertises (achats, juridique, ...)
Sélection fournisseurs	RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> Non-conformité aux procédures et règles internes Non-conformités légales et réglementaires (Sapin 2, Devoir de Vigilance, RSE, RGPD, PSEE, etc.). Non-respect de l'ensemble des critères de l'expression du besoin 	<ul style="list-style-type: none"> Processus de sélection inadéquat. Dépendance économique / défaillance financière du fournisseur. Dépendance d'approvisionnement mono fournisseur/région
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Complément des réponses des candidats avec des documents justificatifs (notamment moyens mis en œuvre pour réaliser prestation, contrôle qualité...) Analyse des réponses formalisée via document prédéfini (check-list, etc.) reprenant tous les critères de l'expression de besoin Sélection du/des fournisseur(s) suit un processus de validation structuré et documenté → ex : différents niveaux de validation (opérationnel, N+1, achats, juridique, COMEX, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Critères de choix s'ajoutant à l'expression de besoin : <ul style="list-style-type: none"> capacité de fourniture de la prestation non dépendance mono fournisseur/région éviter trop grande diversité fournisseurs sur même nature d'achat
Contractualisation	RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> Non-conformité contrats/avenants en terme légal-réglementaire (Sapin 2, Devoir de Vigilance, RSE, RGPD, PSEE, etc.) Conditions de paiement inappropriées par rapport aux conditions légales (LME - Loi de Modernisation des Entreprises) 	<ul style="list-style-type: none"> Non-conformité contrats/avenants aux clauses standards, aux procédures et règles internes de la société Contrat/avenant revu et signé par les personnes non autorisées
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Contrats revus et validés par directions achat, juridique et service opérationnel concerné Contrat comportant toutes les clauses standards notamment : <ul style="list-style-type: none"> clause de fin de contrat (avec reprise opérationnelle de l'activité s'il y a lieu) / de revue de prix / d'annulation / de confidentialité délais de paiement 	<ul style="list-style-type: none"> Respect d'un processus de validation structuré (≠ niveaux validation en fonction de seuils quantitatifs et temporaires : opérationnel, N+1, achats, juridique, COMEX) par les employés autorisés à engager le groupe. Contrats scannés et archivés dans un outil de gestion des contrats Analyse d'impact de rupture contractuelle effectuée Cohérence avec le contrat cadre vérifiée (s'il existe)
Mise à jour de la base fournisseurs et référencement	RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> Processus de modifications de la base de données fournisseur non sécurisé (Fraude, etc.) Mauvais enregistrement des conditions de paiement (LME) 	<ul style="list-style-type: none"> Commandes & paiements effectués à l'aide de données de fournisseurs inexacts, frauduleuses ou inappropriées
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Respect du processus de validation par les collaborateurs autorisés à modifier/valider la base fournisseurs (revue des pièces justificatives - Siren, saisie, validation, etc.) et contrôle de qualité/véracité données. Demandes de modifications des données fournisseurs systématiquement vérifiées (courriel et contre-appel) 	<ul style="list-style-type: none"> Revue de séparation des tâches jointe à la revue des droits d'accès (RIB, ...) Fonctions de création/modification des RIB effectuées par services différents.

Création de la commande	RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> Achat non inclus dans le budget global Achat non engagé conformément au processus en place (seuils, etc.) Dépenses non approuvées par signataires appropriés 	<ul style="list-style-type: none"> Commande non enregistrée conformément à la demande d'achat approuvée. Réalisation de la prestation sans commande.
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Création de la commande par émission d'une demande d'achat par l'opérationnel Processus formalisé de passation de commande au sein du groupe définissant : <ul style="list-style-type: none"> des seuils d'engagement, les validations (managériales, achats, contrôle financier) les signataires (mandataires). Commandes émises hors du processus normal détectées et réintégrées dans le processus si elles ne se rattachent pas à un contrat (abonnements comme facture électricité, assurances, Télécom, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> Processus garantissant la séparation des tâches Commandes validées par rapport au budget (réalisée en principe par le contrôle de gestion ou une fonction similaire.) Escalade pour arbitrage/validation des commandes hors budget Existence d'un contrôle permettant de vérifier qu'il n'y a pas de détournement des seuils par un découpage des commandes
Réception, vérification et validation des biens reçus et/ou de la prestation de service	RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> Biens et services ne correspondant pas aux critères commandés (quantité/qualité...). Biens et services réceptionnés non accompagnés des justificatifs adéquats 	<ul style="list-style-type: none"> Biens et services reçus, non facturés, mal comptabilisés Délais de réception trop longs (DGCCRF)
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Réception définie par une procédure déclinée par type de bien/service Tous les biens/services reçus font l'objet d'une recette formalisée, conformément à cette procédure. Existence d'une procédure d'escalade prédéfinie pour les cas non standards. 	<ul style="list-style-type: none"> Recette vérifiant la conformité aux engagements contractuels et écarts correctement identifiés, donnant aval au règlement du fournisseur ou demande d'avoir. Traitement des encours de réception
Comptabilisation et bon à payer	RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> Coût des biens-services reçus non reconnu sur la bonne période. Traitement des factures et/ou provisions incorrect Non envoi systématique factures à la comptabilité par le fournisseur Données fournisseurs (RIB, conditions de paiement, etc.) non vérifiées Non-respect des engagements de l'entreprise vis-à-vis du fournisseur 	<ul style="list-style-type: none"> Factures d'achats enregistrées deux fois Avoirs ni suivis ni enregistrés Montant comptabilisé erroné versus budget, commande ou réception Mises en paiement non autorisées ou non justifiées (montant, fournisseur, conditions de paiement dont délais, etc.)
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Comptabilisation de la réception des biens/services et avoirs effectuée sur bonne période, à partir d'une réception formalisée et incluant les écarts versus les engagements contractuels Analyse des différences entre bons de commandes/livraisons et les montants facturés. 	<ul style="list-style-type: none"> Enregistrement immédiat et systématique des factures et avoirs <ul style="list-style-type: none"> Rejet (après enregistrement) des factures et avoirs non conformes (références, etc.) Ensemble des factures et avoirs reçues directement par la comptabilité Informations (RIB, conditions de paiement, etc.) systématiquement contrôlées avant mise en paiement ou demande d'avoir.
Règlement	RISQUES	<ul style="list-style-type: none"> Paiements effectués plusieurs fois Existence de paiements frauduleux ou abusifs 	<ul style="list-style-type: none"> Traitement entre demandes d'achat et bons de commandes trop longs pouvant entraîner des dépassements délais de paiement (DGCCRF)
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Existence et bonne application de la procédure de mises en paiement ou demandes d'avoir, incluant la séparation des tâches RIB fournisseurs non modifiables par la Trésorerie Vérification du respect des seuils de pouvoirs bancaires Respect et vérification des délais légaux (loi LME) 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour immédiate des pouvoirs bancaires en cas de modification d'organisation Revue régulière des pouvoirs bancaires Existence d'un contrôle pour analyser les règlements (doublons, détournement des seuils par découpage de montants)
Suivi et évaluation des fournisseurs	RISQUES	<p>Conserver un fournisseur ne satisfaisant pas aux critères de confiance de l'entreprise (qualité des prestations, obligations légales, image préjudiciable du fournisseur, etc.)</p>	
	BONNES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle évaluation fournisseurs effectué annuellement par le service achats sur la base notamment : <ul style="list-style-type: none"> de critères d'indépendance de critères extra-financiers (RSE, Devoir de vigilance, SAPIN II et RGPD) de critères économiques 	<ul style="list-style-type: none"> de la réputation de critères de performance en termes de délais, qualité, fiabilité (basé sur les bilans opérationnels) d'informations légales Investigation systématique de toute anomalie détectée & mise en place d'actions correctives.