



AGENCE NATIONALE DE PROMOTION  
ET DE GARANTIE DE FINANCEMENT  
[ PME / PMI ]

# Mercredi de l'Entrepreneur

## WEBINAIRE: ACTE 9 – 2023

### Lomé, 13 SEPTEMBRE 2023



## GESTION DU RISQUE FOURNISSEURS DANS UNE PME

**Daniel T. BARONDIBOU**

**Expert- Comptable Agréé auprès des cours et  
tribunaux du Togo**

# INTRODUCTION

- Dans toute entreprise, la gestion des risques fournisseurs est devenue l'une des principales missions des acheteurs d'aujourd'hui, elle représente une priorité pour 60% d'entre eux .
- Une mauvaise gestion des achats et notamment des risques fournisseurs peut impacter lourdement la productivité et l'évolution de votre entreprise.
- Pour éviter ces conséquences fâcheuses , il est donc primordial d'identifier les risques fournisseurs, d'évaluer leur impact sur les objectifs stratégiques de l'entreprise et de les maîtriser .
- Quels sont donc les risques fournisseurs auxquels l'acheteur doit faire face? Et comment faut-il les gérer ?

# OBJECTIFS DE LA FORMATION

- ❖ **RENFORCER LES CAPACITES DES DIRIGEANTS DES PME EN GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS POUR RENTABILISER ET STABILISER LEUR ENTREPRISE**
- ❖ **SPECIFIQUEMENT, IL S'AGIRA D'AIDER LES DIRIGENTS DES PME A :**
  - ✓ **DEFINIR LE RISQUE FOURNISSEURS;**
  - ✓ **COMPRENDRE L'IMPORTANCE DE LA GESTION DU RISQUE FOURNISSEURS DE LEUR ENTREPRISE ,**
  - ✓ **IDENTIFIER ET A GERER LE RISQUE FOURNISSEURS DE LEUR ENTREPRISE**

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

LA FORMATION EST STRUCTUREE EN TROIS CHAPITRES :

- ❖ **CHAPITRE1 : DEFINITION DES RISQUES FOURNISSEURS**
- ❖ **CHAPITRE2: L'IMPORTANCE DE LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS DANS UNE ENTREPRISE**
- ❖ **CHAPITRE3 : LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS**

# CHAPITRE 1: DEFINITION DES RISQUES FOURNISSEURS

## **OBJECTIF DE CE CHAPITRE :**

**Emmener les chefs d'Entreprise à saisir les notions des risques fournisseurs.**

## **CONTENU**

**La gestion des risques fournisseurs englobe toutes les mesures et les actions mises en place par une entreprise pour identifier et prévenir:**

- les risques de dysfonctionnement ou de dégradation de ses relations avec les fournisseurs,
- les menaces qui impactent directement la productivité, la stabilité et l'évolution de l'entreprise;
- Il s'agira d'étudier la probabilité qu'un ou plusieurs événements liés au processus d'achat se produisent et impactent la stabilité et la rentabilité de votre entreprise;
- Ces événements sont appelés des risques fournisseurs .

## DIFFERENTS TYPES DE RISQUES

**Deux types de risques fournisseurs :**

✓ **les risques interne :**

C'est une action du fournisseur qui impacte la relation, par exemple un retard de livraison.

✓ **Les risques externes**

Il s'agit des aléas indépendants du fournisseur qui impactent son activité et indirectement celle de votre entreprise, par exemple une crise sanitaire

## **06 catégories de risques fournisseurs à savoir :**

- ✓ **Les risques techniques ou industriels** (mauvaise gestion des stocks, retard de livraison, irrégularité dans la livraisons des produits )
- ✓ **Les risques contractuels et légaux** (fraudes, mise en cause juridique du fournisseur, défaut de conformité d'une facture etc....)
- ✓ **Les risques réglementaires** (impact négatif sur la Responsabilité sociétale des entreprises, non respect du règlement général sur la protection des données etc....)
- ✓ **Les risques opérationnels** (défaut de qualité d'un bien ou d'un service, retard de production etc....)
- ✓ **Les risques stratégiques** (santé économiques des fournisseurs, erreur de commande, retard de paiement etc.....)
- ✓ **Les risques politico-économiques** (l'évolution des prix, l'évolution des marchés et des politiques du pays du fournisseur, etc.....)

# CHAPITRE 2: L'IMPORTANCE DE LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS DANS UNE ENTREPRISE

**Objectif** : Emmener les Chefs d'entreprise à comprendre l'importance de la gestion du risque fournisseur dans leur entreprise .

## **Contenu:**

- les risques fournisseurs peuvent impacter la productivité et l'évolution d'une entreprise
- Il est donc crucial de savoir gérer et maîtriser les risques fournisseurs
- Un chef d'entreprise qui comprend les risques auxquels son entreprise est exposée est en mesure de mettre en place les actions pour réduire les conséquences de ces incidences



## CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS

- **La gestion des risques fournisseurs comprends quatre étapes à savoir:**
  - ✓ L'identification des risques fournisseurs,
  - ✓ L'évaluation et la priorisation des risques fournisseurs,
  - ✓ La mise en place d'un plan d'action,
  - ✓ Le suivi et le contrôle de la maîtrise des risques fournisseurs
  
- **Pour mieux comprendre l'analyse des risques fournisseurs nous allons prendre un cas pratique d'une entreprise qui produit de l'huile de soja.**

**Cette entreprise achète des graines de soja biologique chez divers coopératives de production et grossistes de distribution de soja .**

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## **1. L'IDENTIFICATION DES RISQUES FOURNISSEURS**

➤ **il s'agit d'identifier et de cartographier les risques liés aux achats en fonction :**

- ✓ Des contraintes internes,
  - ✓ Des fournisseurs
  - ✓ Du marché
- Lors de la cartographie des risques fournisseurs , l'acheteur peut répartir les risques identifiés en six catégories à savoir:
- ✓ **Les risques macro-économiques;**
  - ✓ **Les risques financiers;**
  - ✓ **Les risques techniques,**
  - ✓ **Les risques contractuels;**
  - ✓ **Les risques d'image;**
  - ✓ **Les risques humaines**

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## 1. L'IDENTIFICATION DES RISQUES FOURNISSEURS (suite )

### a. Les risques macro-économiques:

Ce sont des risques liés aux marchés fournisseurs et aux pays .

#### ➤ **Indicateurs de risques** liés au marché fournisseurs:

Menaces de produits de substitution

Menaces de nouveaux entrants dans le secteur

#### ➤ **Indicateurs de risques liés aux pays:**

Impôts et taxes

Fiabilité des réseaux de transport

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## a. Les risques macro-économiques (suite)

### Exemple d'application

#### ➤ Risques macro-économiques identifiés en cas d'achat de soja biologique pour la production de l'huile de soja :

- ✓ Risques identifié : Existence du soja conventionnel qui ne permet pas d'obtenir la même qualité d'huile de soja
- ✓ Conséquence: baisse de la qualité de production de l'huile de soja en cas de perte de fournisseur de soja biologique.

## b. Les risques financiers

Ce sont des risques liés à la santé financière de l'entreprise, aux encours fournisseurs, à leur autonomie financière et aux délais de paiement

Quelques indicateurs : taux de dépendance vis-à-vis de l'acheteur et l'état de la trésorerie du fournisseur.

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## b. Les risques financiers (suite et fin)

**Exemple d'application** : Risques financiers identifiés en cas d'achat des soja biologique

**Taux de dépendance élevé du fournisseur vis-à-vis de l'acheteur**

**Conséquence: Fragilité du fournisseur en cas de retard de paiement de l'acheteur**

## c. Les risques techniques

C'est l'ensemble des risques liés à la production qui menace l'activité industrielle de l'entreprise

Quelques indicateurs:

- ✓ Capacité de production des fournisseurs
- ✓ Processus de planification de production des fournisseurs
- ✓ Respect des délais exigés
- ✓ Conformité aux normes
- ✓ Proximité des fournisseurs

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## c. Les risques techniques (suite et fin)

### Exemple d'application :

#### ➤ **Risques techniques identifiés** en cas d'achat de soja biologique

- ✓ Retard de livraison du soja biologique
- ✓ Irrégularité par rapport à la qualité du soja commandé

#### ➤ **Impacte sur l'entreprise:**

- ✓ retard de production;
- ✓ Baisse de la qualité de l'huile
- ✓ Insatisfaction des clients
- ✓ Perte de part de marché

## CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)



### d. Les risques contractuels

Ce sont des risques juridiques et réglementaires liés à la législation et aux pouvoirs publics tels que le non respect des normes et des contrats

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## d. Les risques contractuels(suite)

### ➤ Quelques indicateurs:

- ✓ Présence /absence de contrat
- ✓ Clarté du contrat acheteur/Fournisseur
- ✓ Connaissance des délais et des pénalités
- ✓ Risque lié au droit de la concurrence
- ✓ Risque réglementaire au niveau sanitaire

### ➤ Exemple d'application

- ✓ Risques juridiques identifiés en cas d'achat du soja biologique:
  - Délais de paiement serrés
  - Non respect des données confidentielles



## d. Les risques contractuels(suite)

- ✓ **Impactes sur l'entreprises**
  - Pénalités en cas de retard de paiement
  - Perte l'avantage concurrentiel
  - Perte de part de marché

## e. Les risques d'image

- Ce sont des risques qui touchent à l'image ou à la réputation de l'entreprise, tels que le non-respect de l'environnement par exemple
- **Quelques indicateurs :**
  - ✓ Bonne connaissance des processus de production de l'entreprise et des fournisseurs ;
  - ✓ Respect des droits de l'homme, de l'enfant
  - ✓ Présence d'une politique de développement durable
- **Exemple d'application :** Risque d'atteinte à l'image identifiés en cas d'achat de soja biologique
- ✓ **Risques identifiés :**
  - Equipements polluants
  - Non-respect de l'environnement de la part du fournisseur

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## e. Les risques d'image(suite et fin)

### ✓ **Impactes sur l'entreprise:**

- Nuisance à l'image de l'entreprise
- Perte de marché

## f. Les risques humains:

Ce sont des risques liés aux relations humaines entre les acheteurs et les fournisseurs

### ➤ **Quelques indicateurs**

- ✓ Nature de la relation acheteur-fournisseur (professionnelles, amicale, etc...)

## f. Les risques humains (suite et fin)

- ✓ Présence des hommes –clés en entreprise (difficilement remplaçable)
- **Exemple d'application**: Risques humains identifiés en cas d'achat du soja biologique
- ✓ **Risques identifié**: Présence des hommes –clés
- ✓ **Impactes sur l'entreprise**:
  - Perte de confiance et baisse de la qualité de prestation en cas de départ à l'un des acheteurs.

## 2. L' EVALUATION ET LA PRIORISATION DES RISQUES FOURNISSEURS

Cette étape consiste à évaluer **sur une échelle de 1 à 4**

- la probabilité qu'un risque se produise (P) et
- son impact(I) sur la stabilité de l'entreprise.
- Le calcul de la criticité ( C ) de chaque risque se fait ensuite en multipliant sa probabilité (P) par son impact ( I)  
 $C = P \times I$
- Les données de la criticité permettent de prioriser la gestion des risques fournisseurs

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS

## ➤ Calcul de la criticité

Probabilité (P)		Impact (I)		Criticité (C)
1 Très improbable	X	1 Faible	=	C= P x I
2 Improbable		2 Moyen		
3 Probable		3 Grave		
4 Très probable		4 Très grave		

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE°)

## 2. L'ÉVALUATION ET LA PRIORISATION DES RISQUES FOURNISSEURS (suite)

- Une fois la criticité calculée, l'acheteur doit ensuite prioriser les risques en identifiant ceux qui sont majeurs en fonction de leur coefficient de criticité .
- Les risques ayant la criticité la plus forte doivent impérativement être traités en premier
- Reprenons notre exemple d'application: Evaluation et priorisation des risques identifiés en cas d'achat du soja biologique
- ✓ **Risques macro-économiques identifiés**
  - Les produits de substitution(soja conventionnel) ne permettent pas d'obtenir la même qualité d'huile de soja
  - Impact sur la stabilité de l'entreprise: Baisse de la qualité de production de l'huile de soja en cas de perte du fournisseur

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE°)

## 2. L'ÉVALUATION ET LA PRIORISATION DES RISQUES FOURNISSEURS(suite)

### ➤ calcul de la criticité

Probabilité (P)	Impact (I )	Criticité ( C )	Priorité
4	4	16	1

Les produits de substitution (soja conventionnel) ne permettent pas d'obtenir la même qualité d'huile de soja est très probable avec un impact très grave sur la stabilité de l'entreprise. La criticité est donc de 16. La priorité est donc classée en N° 1



# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE°

## 2. L'ÉVALUATION ET LA PRIORISATION DES RISQUES FOURNISSEURS (suite)

- Risque identifié : « l'apparition probable des concurrents dans le secteur de production de l'huile de soja biologique »
- Son impact sur la stabilité de l'entreprise: Perte de clients consommateurs de l'huile de soja biologique

Probabilité (P)	Impact (I)	Criticité (C)	Priorité
2	3	6	2

L'apparition probable des concurrents dans le secteur de production de l'huile de soja biologique est improbable et son impact sur la stabilité de l'entreprise est grave. La criticité est donc de 6. La priorité est classée en N° 2

## 3.LA MISE EN PLACE DU PLAN D'ACTION

- L'acheteur établit pour chaque risque critique , un plan d'action permettant d'une part de le prévenir et de diminuer son impact; et d'autre part de sécuriser les achats en mettant en place des plans d'urgence en cas de crise
  - **Exemple d'application:** Risques identifiés en cas d'achat du soja biologique
- **Risques macro-économiques:**
  - ✓ Risque identifié: Les produits de substitution ne permettent pas d'obtenir la même qualité d'huile
  - ✓ Conséquence sur la stabilité de l'entreprise: Baisse de la qualité de production de l'huile de soja en cas de perte du fournisseur
  - ✓ Calcul de la criticité

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## 3.La mise en place du plan d'action(suite)

### ✓ Calcul de la criticité

Probabilité (P)	Impact(I)	Criticité ( c )	Priorité
4	4	16	1

### ✓ Plan d'action :

- Maintenir de bonnes relations avec les fournisseurs;
- Ne pas chercher à trop négocier les prix

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE)

## ➤ Risques financiers identifiés

✓ Taux de dépendance élevé vis-à-vis de l'acheteur

✓ Conséquences:

- Fragilité du fournisseur en cas de retard de paiement de l'acheteur
- Sanctions en cas de rupture du contrat par l'acheteur sans préavis ou avec un préavis trop court

✓ Calcul de la criticité:

probabilité	impact	criticité	priorité
3	4	12	1

# CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES FOURNISSEURS (SUITE )

## ✓ **Plan d'action:**

- prendre en compte l'innovation fournisseur lors des achats;
- Acheter en petites quantités

## 4. LE SUIVI ET LE CONTRÔLE DE LA MAITRISE DES RISQUES FOURNISSEURS

- **Diversifier les fournisseurs** et identifier une réserve de fournisseurs qui peuvent être sollicités en cas d'incident ou de défaillance des premiers
- Elaborer une base de données sur tous les fournisseurs qui travaillent avec l'entreprise pour identifier et anticiper les risques et la mettre à jour régulièrement
- Organiser une veille des fournisseurs et un suivi de leur performance
- Etablir un suivi des délais de paiement définis par la loi pour éviter les risques légaux

# CONCLUSION

Pour protéger l'activité d'une entreprise , il est indispensable de mettre en place une gestion risque fournisseur efficace afin d'identifier et de prévenir les risques d'une dégradation dans la relation avec les fournisseurs

Ainsi une analyse prédictive , une hiérarchisation des menaces et des mesures adaptées s'imposent pour maîtriser les risques.

En agissant de manière proactive, l'entreprise est mieux armée pour avancer et poursuivre son activité

MERCI

A photograph showing five hands holding up large, three-dimensional red letters that spell out the word 'MERCI'. The letters are held in a way that they appear to be floating in a row. The background is plain white.