

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT :
PROBLEMATIQUE ACHATS

SOMMAIRE

- 1. Cadre de l'étude**
 - 1.1 Le groupe qualité comptable du Conseil Supérieur de l'Ordre**
 - 1.2 L'Institut du Benchmarking**
 - 1.3 Les entreprises participantes**
 - 1.4 Le code de conduite**
 - 1.5 La notion de *pratiques***
 - 1.6 La finalité de l'étude**

- 2. Le processus fournisseurs**
 - 2.1 Définition**
 - 2.2 Les fonctionnalités du processus**
 - 2.3 Le propriétaire du processus**
 - 2.4 Les clients du processus**
 - 2.5 Les limites du processus**
 - 2.6 La valeur ajoutée du processus**

- 3. Meilleures pratiques observées par le groupe**
 - 3.1 Au niveau des événements**
 - l'étape de contrat/commande
 - l'étape de réception/consommation
 - l'étape de facturation/règlement

 - 3.2 Au niveau des acteurs :**

 - 3.3 Au niveau du mode d'organisation**
 - les services de comptabilité fournisseurs
 - les acteurs du processus et la gestion des habilitations
 - l'enrichissement continu et la gestion des données
 - les points de contrôle de chaque étape

 - 3.4 Au niveau des outils informatiques**
 - les *main-frame* ou les environnements clients serveurs
 - les systèmes intégrés à base de données relationnelles
 - les systèmes ouverts sur l'extérieur

- 4. Les nouvelles tendances :** L'Echange de Données Informatisé

- 5. La mesure de l'efficacité :** Le tableau de bord du processus

- 6. Conclusion**

1. Cadre de l'étude

1.1 Le groupe qualité comptable du Conseil Supérieur de l'Ordre

A la demande des Entreprises, un groupe de recherche benchmarking a été mis en place par l'Institut du Benchmarking sur le processus « achats ». Bien entendu les membres avaient dès le départ insisté sur la nécessité d'effectuer la recherche des bonnes pratiques sur un sous-processus plus spécifique afin d'obtenir des résultats concrets.

1.2 L'Institut du Benchmarking

Un réseau d'entreprises adhérentes, des publications et des échanges avec les organismes de Benchmarking notamment avec le Global Benchmarking Network auquel l'Institut du Benchmarking a adhéré, des cycles de conférence réalisés en collaboration avec la Chambre de Commerce US, des groupes de recherche dont ceux réunis autour de la qualité comptable en collaboration avec le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables (CSOEC), une participation au développement européen d'une banque de données.

1.3 Les entreprises participantes

Il a été décidé de réunir un groupe de grandes et moyennes entreprises afin de bénéficier de la diversité des situations :

.qui en aucune façon peut constituer un échantillon représentatif. La grande complexité des situations et l'importance des enjeux dans ces grandes entreprises peuvent servir de base à la réflexion pour les petites et moyennes entreprises.

Animé par Jean-Michel Egu (Price Waterhouse), le groupe s'est constitué autour de M. Jean Marc Motta (Bayard Presse), de M. Vincent Euverte (Esso), de M. Christian Duval (Henkel France), de M. Jean-Claude Fournier (Logic Line Operations), de M. Philippe Giret (Lexmark International) avec la participation de M. Jacques Errard (Institut du Benchmarking).

1.4 Le code de conduite

Tous les membres du groupe ont adhéré aux dispositions du code de conduite du Benchmarking notamment à celles concernant l'esprit de cooptation et de confidentialité. Les membres du groupe se doivent de parler avec autorité de leur expérience au sein de leur entreprise. Les comptes-rendus ainsi que tous les documents remis aux participants restent confidentiels.

Il a été décidé au sein du groupe que ce rapport ne serait pas diffusé en dehors du groupe.

1.5 La notion de pratiques

Le benchmarking ne veut s'intéresser aux solutions que pour autant qu'elles aient été réalisées avec succès par certaines entreprises.

On peut considérer d'une façon générale qu'il existe trois niveaux de pratiques : les bonnes pratiques, les meilleures pratiques et la meilleure pratique.

Il a été décidé par le groupe de s'arrêter au niveau de bonnes pratiques en ne retenant que celles susceptibles d'optimiser la valeur ajoutée et l'avantage concurrentiel à l'entreprise

1.6 La finalité de l'étude

Ce groupe s'est donné comme objectif de comparer les pratiques observées du processus fournisseurs en s'efforçant de dégager ce qui apparaît au groupe comme les meilleures pratiques et en cherchant à les traduire en terme de valeur ajoutée pour l'entreprise.

2. Le processus « Méthodologie de segmentation du portefeuille Achats »

2.1 La définition du processus

Le processus fournisseurs est composé de l'ensemble des tâches d'ordre comptable relatives aux achats externes de biens et de services, nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

Il est très lié au processus achats en ce qu'il partage et contrôle certaines informations d'identification des fournisseurs, les schémas d'imputation comptable relatif aux biens et services qui seront par la suite livrés puis consommés, la valeur unitaire des futurs événements d'achats et bien entendu les données financières permettant une bonne fin de règlement.

2.2 Les Fonctionnalités du processus

Le processus fournisseurs est chargé pour l'essentiel de contrôler les données figurant ou liée aux factures fournisseurs, afin d'en permettre le règlement et d'en assurer la comptabilisation.

Pour ce faire, il doit, dans un premier temps, organiser la récupération et les liens avec les données saisies dans le cadre des actions suivantes :

- Contractualiser /Commander,
- Réceptionner/Consommer
- Contrôler les factures/Préparer les règlements

Dans un deuxième temps, il doit organiser les rapprochements entre les données et produire les états d'alertes destinés à chacun des acteurs concernés, et ainsi, conférer à ces données la qualité comptable.

Dans un troisième temps, il doit restituer ces données, et produire, des états financiers (notamment le moyen de paiement), comptables et de gestion, pour ses clients utilisateurs.

Enfin, il doit organiser l'archivage des données et des pièces justificatives, susceptibles d'être produites dans le cadre de contrôles internes et externes ainsi qu'en matière contentieuse.

2.3 Le propriétaire du processus

Le comptable fournisseurs assume la responsabilité du processus et il est de bonne pratique qu'il en soit le propriétaire. Il doit en mesurer la valeur ajoutée en produisant un tableau de bord approprié (voir le chapitre 5).

Dans l'exercice de sa responsabilité, le comptable fournisseurs doit coordonner les actions qui tendent à corriger les dysfonctionnements observés.

2.4 Les clients du processus

Le premier client du processus est bien évidemment le fournisseur. Sur le plan interne de l'entreprise, il n'est pas étonnant de retrouver parmi les clients du processus tous les types de gestionnaires ainsi que leurs outils comptables spécialisés.

On trouvera les acheteurs, les logisticiens (comptabilité des stocks consommables et immobilisables), les gestionnaires de production (comptabilité analytique), les contrôleurs budgétaires (comptabilité budgétaire), les trésoriers (comptabilité de trésorerie), les fiscalistes et analystes de gestion financière (comptabilité générale) etc.

Le processus fournisseurs fournira des informations de qualité comptable orientées selon l'objet de gestion de chacun de ces domaines.

2.5 Les limites du processus

Le processus débute lors de la codification d'un fournisseur (référencement). L'engagement se traduira ensuite à travers une référence de commande (contrat lorsque la commande est ouverte avec appel formel ou non à la livraison).

Le processus s'achève par la bonne fin de règlement, archivage compris, en excluant la phase de signature du moyen de paiement, qui appartient au processus financier de trésorerie.

2.6 La valeur ajoutée du processus

La valeur ajoutée par les meilleures pratiques du processus fournisseurs se mesure par le niveau de contrôle interne dans les quatre domaines suivants :

- La sauvegarde du patrimoine,
- La qualité de l'information,
- Le respect des instructions de la direction générale,
- L'amélioration de la performance.

La valeur ajoutée s'évalue en valeur relative et en valeur absolue .

Le processus fournisseurs a une valeur ajoutée intrinsèque qu'il est bon de mesurer de manière quasi permanente. Ce sera au comptable fournisseurs de le faire, en tant que propriétaire du processus, notamment à l'aide d'un tableau de bord.

Ce tableau de bord devra permettre au comptable de vérifier que le niveau de contrôle interne est en valeur absolue suffisant par rapport aux attentes tant des clients internes à l'entreprise qu'externe (voir chapitre 5)

Elle se mesure aussi en valeur relative lorsque, dans le cadre de la démarche de benchmarking, l'entreprise cherche à améliorer sa performance, par l'adoption d'un plan d'action (réengineering), voire d'un cahier des charges précis, préfigurant un changement d'outil.

3. Meilleures pratiques observées par le groupe

3.1 Au niveau des événements

3.1.1 L'étape de contrat/commande

Un système intégré ...

Il est de bonne pratique de disposer d'une base de données fournisseurs intégrée généralement administrée par l'organisation achats, lorsque cette dernière existe et sous le contrôle des comptables fournisseurs.

Du code fournisseur se déduira un ensemble d'informations (on parle d'attributs). On trouvera notamment, celles relatif à l'identification légale (raison sociale, adresse, identification à la TVA etc.) mais aussi celles relatives aux contrats tel que les conditions de paiement (adresse de facturation et de règlement (éventuellement du factor), délai de paiement, pénalités, moyen de paiement, identité bancaire etc.) le service payeur.

De la référence articles (biens ou services), se déduira, notamment, une grande partie de ce qui composera les schémas de comptabilisation (le compte de comptabilité générale, pouvant être agrégée sous forme de rubrique budgétaire ou de grande nature de coût pour la comptabilité analytique) , le taux de TVA (sans pour autant déterminer à ce stade si la TVA est applicable ou non), et bien entendu le prix applicable particulièrement utile pour estimer la valeur de la facture à recevoir.

De la référence contrat ou commande se déduira notamment le centre de responsabilité concerné, le centre d'analyse (activité consommatrice du service ou du bien non stockés), le comptable chargé des contrôles.

La réduction du nombre de fournisseurs ...

La réduction du nombre de fournisseurs à un minimum permettant de globaliser les volumes d'achats tout en évitant de se trouver en situation de source unique d'approvisionnement est un effort permanent tant de la part des acheteurs que des comptables.

Une référence de commande ...

La bonne pratique n'est pas nécessairement de disposer d'un bon de commande externe en bonne et due forme, que l'on sait ne pas toujours exister, dans le cadre des prestations de services et pour des intérêts en jeu faibles .En revanche il est nécessaire que le processus fournisseur accède à certaines informations associées en tant qu'attribut de la référence de commande.

La gestion d'une référence de commande, permettant au Comptable d'accéder à des données caractérisant et justifiant les événements, s'impose, même pour des achats généraux.

La nécessité de gérer systématiquement une référence de commande semble évidente si l'entreprise dispose d'une comptabilité *d'engagement*. Le comptable apparaît comme celui qui garantit un certain niveau de contrôle interne, grâce aux rapprochements entre les données qu'il effectue. Ces contrôles contribueront pour l'essentiel à conférer la *qualité comptable aux données*.

Une prise en compte au plus tôt des prix des articles référencés ...

C'est la notion de valeur ou plutôt de prix que le processus comptable doit gérer dès que possible. car les prix peuvent fluctuer dans le temps et l'existence d'une commande qu'elle soit externe ou interne s'impose à la genèse de l'événement et permet, d'en attribuer la valeur. L'entreprise utilisera rarement le prix unitaire d'achat pour sa gestion interne et lui préférera des *standards* plus dynamiques. Se pose toutefois le problème de l'initialisation des standards lors de la création d'un nouvel article. Peut-on se dispenser de la validation du processus fournisseurs pour transmettre ces standards à la comptabilité analytique ? N'est-ce pas ce prix qui, attribué au niveau de la commande, sera utilisé pour l'imputation au compte de résultat (biens non stockés et services) ou au bilan (valorisation des immobilisations et des stocks au coût historique) lors de l'étape suivante de réception.

Une validation par le processus fournisseurs des données provenant du processus achats ...

Le processus fournisseur en tant qu'outil gérant des relations avec l'extérieur de l'entreprise se doit de valider l'ensemble des données monétaires relatives aux achats externes pour les transmettre avec le label qualité comptable aux comptabilités de gestion internes telle que la comptabilité budgétaire, la comptabilité analytique, la comptabilité des investissements et bien entendu la comptabilité centralisatrice qu'est la comptabilité générale.

3.1.2 L'étape de réception/consommation

Une référence de réception ...

Une information de réception doit être formalisée et transmise sans délai au comptable, lorsqu'elle existe naturellement (bon de livraison des biens corporels) ou lorsque l'événement est suffisamment significatif pour qu'une absence de comptabilisation dans le mois de livraison nuise à la qualité du système d'information de gestion.

D'une manière générale, la date de livraison prévue par l'étape de contractualisation ainsi que la quantité doit d'une manière ou d'une autre être confirmée par une référence de réception, pour une prise en compte de l'événement par le résultat de la période.

Il se peut que l'approvisionneur ou le décideur (ayant pouvoir) valide simultanément la réception et la facturation si cette validation ne pose pas de problème de contrôle quantitatif et qualitatif (cas des services ou des biens reçus en un exemplaire) et que ces derniers aient été eux même le bénéficiaire du bien ou du service.

Une comptabilisation de l'engagement en l'absence d'une référence de réception...

Il peut être jugé de bonne pratique, de comptabiliser, dès la date prévue pour la réception des biens et des services, les provisions de factures à recevoir à l'aide des prix validés sur les commandes, sans attendre la confirmation par la facture du fournisseur, en application du principe de prudence.

On peut se dispenser de l'information de réception pour les services et biens non stockés lorsque la facture du fournisseur mentionne une référence et une date de livraison, afin d'éviter de trop retarder la prise en compte de l'engagement, au compte de résultat du mois concerné par cette réception présumée, en vertu du principe de prudence. Dans ce cas, lors de la procédure d'arrêt de l'exercice il convient, toutefois, de faire valider formellement par les personnes habilitées, les réceptions présumées.

Des provisions pour factures à recevoir doivent être comptabilisées pour les commandes ou contrats, ne faisant pas *appel à la livraison* et non facturés (loyer, assurance etc.), à l'aide d'abonnement (contrats pluri-mensuels) sous forme d'écritures préformatées, dès l'étape de contractualisation.

Une référence de réception pouvant être obtenue après le paiement ...

Il pourrait apparaître pratique de considérer la réception effective lorsque la facture est enregistrée sauf à ce que le décideur ou celui chargé de lui confirmer la réception n'intervienne avant l'échéance pour bloquer le paiement..

Il se peut que l'entreprise sous certaines conditions mette en place une procédure de réception par défaut. Celle-ci permet, en contrepartie d'un risque estimé minime, d'une part d'améliorer le délai de mise en paiement des factures et de respecter les termes des conditions négociées avec les fournisseurs, en éliminant les délais d'obtention des confirmations de réception et d'autre part, d'améliorer la productivité en supprimant la gestion des dossiers des factures en attente de confirmation de réception.

Cette procédure consiste à autoriser le paiement à compter de la réception de la facture par le service comptabilité fournisseurs (qui est le destinataire de l'original de la facture). Toutefois, ceci est une bonne pratique que si :

- le risque financier est minime (obtention de garanties telles que cautions ou parce que l'encours des paiements sans réception est inférieur à 5000 FRF par exemple),
- l'achat est effectué à partir d'une commande formelle,
- la comptabilité fournisseurs effectue le rapprochement Facture/Commande et qu'il y a concordance,
- la comptabilité fournisseurs envoie une copie de la facture ou de son image électronique au service habilité à faire la réception, l'informant de la mise en paiement sous un délai ne pouvant excéder dix jours sauf avis contraire justifié en retour,
- le décideur constitue un dossier permettant en cas de contrôle a posteriori, de prouver le rapprochement entre la copie de la facture et les justificatifs de la réception du bien ou du service.

Cette procédure, on le voit, ne dispense pas du rapprochement Facture/Réception mais s'affranchit de la contrainte du délai de paiement, qui peut donc être, dans ce cas, très court.

La présence d'un contrôle qualitatif formel pour les articles qui le nécessitent ...

Pour les biens corporels le bordereau de livraison des fournisseurs est mis en forme et devient un bon de réception référencé après que le contrôle quantitatif et qualitatif soit effectué.

Pour les achats de prestations de service de production un *visa qualité* peut être exigé par un technicien notamment lorsque la sûreté ou la sécurité est en jeu.

Pour les investissements, notamment immobiliers, il est bon d'obtenir des comptes-rendus contradictoires de réunion, permettant au responsable technique du projet (ingénieurs) ou des contrôleurs de gestion d'apprécier le degré d'avancement des travaux.

La meilleure pratique est toutefois bien pour les biens ou services nécessitant un contrôle qualité, la généralisation d'une référence de réception, validé par un technicien, afin d'assurer la réception qualitativement.

Une prise en compte des évolutions de prix négocié par les achats pour réestimer les budgets ...

L'imputation au compte de résultat estimé au gré des livraisons montre l'importance des données de commande (interne ou externe) en tant qu'élément d'estimation de la valeur d'une transaction au moment de la réception (faute de mieux) que le comptable se doit de valider au mois le mois. Cette dimension prévisionnelle (en attendant la confirmation par la facture) de la comptabilité fournisseurs la relie assurément à la comptabilité budgétaire dont une des fonctions essentielles est de gérer les engagements par rapport aux enveloppes budgétaires attribuées (on parle en terme de progiciels de module d'engagement). Cette dernière se doit d'utiliser les données cohérentes (en actualisation de la prévision) avec celles qu'elle utilisera lors de la réception.

Lorsque les achats ne sont pas stockés il convient de valoriser les engagements de factures à recevoir au mois le mois. La consommation est dans ce cas réputée confondue avec la réception.

L'acte d'imputation des coûts à la comptabilité analytique par axe d'analyse fait partie intégrante du processus fournisseurs.

3.1.3 L'étape de contrôle de la facturation/règlement

Le système idéal serait d'être en mesure de préfigurer l'image exacte de la facture qui sera reçue, à partir des informations validées tout le long du processus fournisseurs. Certains systèmes évolués peuvent aller jusqu'à communiquer aux fournisseurs (le plus souvent sous-traitant), les informations de facturation. En pratique, les systèmes observés sont plus ou moins dégradés par rapport à ce système idéal.

La première étape consiste toujours, que la facture soit transmise par courrier ou sous forme d'un accès à un fichier informatique, par la réception de l'information. Cette étape de *l'ouverture réelle ou virtuelle de la boîte aux lettres*, reste le fruit d'une reconnaissance humaine par celui qui est chargé d'effectuer un premier tri du courrier reçu.

A la réception de la facture, le comptable se doit d'enregistrer cette facture sans délai ...

Faut-il retourner au fournisseur un original de facture, lorsqu'il ne présente pas de référence de commande ? Peut-on se dispenser de le comptabiliser ? Puisqu'il est du devoir du comptable d'enregistrer les factures sans délai, même si la contrepartie ne peut être déterminée, il convient de ne pas se désaisir de l'original de la facture reçu en tant que pièce justificative.

Toutefois, le cas échéant, il convient d'adresser une réclamation préétablie sous forme d'une check-list des principaux défauts de conformité observés, en demandant au fournisseur l'émission d'un avoir et d'une nouvelle facture conforme aux termes de la commande.

Un contrôle à chacune des étapes ...

Le contrôle, à proprement parler, commence par un contrôle de la conformité à la commande (présence de la référence de commande, des prix notamment) c'est à dire une reconnaissance par le comptable fournisseurs des données permanentes attachées au contrat ou commande. Il est rappelé que si nous avons bien relevé que la réduction du nombre des fournisseurs était une bonne pratique, il convenait également de préciser que la réduction de la variété des conditions de paiement (modes et délais) était également à compter parmi les bonnes pratiques.

Le contrôle s'enchaîne ensuite par la conformité de la facture aux attributs de la réception (référence article et quantité notamment).

La dernière partie des contrôles est consacré au pied de la facture c'est à dire au contrôle des calculs arithmétiques et de la bonne applications des dispositions fiscales notamment celles relatives à la TVA (présence des numéros d'identifications pour la TVA intra-communautaire le cas échéant, bonne application des taux , gestion des particularités etc.).

Le devoir d'une imputation de qualité ...

La validité de l'imputation qu'elle soit budgétaires analytiques ou plus financières comme celle du compte de comptabilité générale et du bon compte de tiers relèvera en dernier ressort du comptable.

Toutefois, la facture arrivant bien souvent après la clôture de la période concernée, il convient pour le comptable de faire la distinction entre la facture déjà provisionnée de celle qui ne l'est pas.

L'exigence de qualité comptable oblige toute entreprise qui présente un compte de résultat mensuel, à prévoir un système de provisionnement par abonnement, automatique, pour les charges linéaires avec le temps (prix et quantités fixés) tels que les loyers et les assurances.

Ce système doit être complété d'un système de provisionnement semi-automatique pour les charges les plus significatives variant avec un volume d'activité.(prix fixés quantités variables).

Enfin, le comptable s'efforcera d'établir le bon niveau de communication interne afin de garantir une prise en compte dans le mois de réception du bien ou du service, toute charge non récurrente significative.

Une procédure précise pour le règlement des écarts ...

Que l'événement facturé ait été provisionné ou non, il se peut qu'un écart sur les prix unitaires ou les quantités par rapport à la commande et à la livraison apparaisse. Il n'est pas dans les attributions du comptable de statuer sur de telles différences, sauf parfois en cas de différences sur achats de très faibles valeurs. En principe, il est de bonne pratique de confier le traitement de l'écart de prix à l'*acheteur* et celui de l'écart de quantité à l'*approvisionneur*, ce dernier vérifiant, en général auprès du magasinier la position du stock afin d'éliminer tout de suite, la simple erreur de saisie, lors de la phase de réception. Pour les prestations de service il n'est pas rare que seul le *décideur ayant pouvoir* soit en mesure de statuer sur une telle différence. Dans ce cas, une deuxième signature, hiérarchique du décideur, est souvent recommandée.

Lorsque l'écart est effectivement validé dans le sens de la facture du fournisseur, il convient de comptabiliser l'écart. Certains préconisent un reclassement de l'écart dans le mois d'événement. D'autres, considèrent que les écarts se doivent d'être négligeables dans un système de qualité et que la notion de date d'événement doit se confondre avec celle de date d'enregistrement comptable. Il en demeure pas moins qu'en cas d'écart significatif qui peut le plus, peut le moins. D'être capable de mesurer l'impact sur le résultat de chacun des mois clos peut être utile pour le redressement des indicateurs mensuels liés à l'activité, notamment.

Le dernier type de contrôle est celui du bon à payer ...

Nous sommes déjà convenus de considérer que le processus fournisseurs se termine par la production du moyen de paiement à la bonne date (*just in time*). En effet, la remise du moyen de paiement à une personne habilitée relève du processus de trésorerie.

L'archivage des originaux de factures...

Bien que sous certaines conditions il puisse être envisagé de bénéficier d'aménagement au principe de l'archivage des originaux de factures fournisseurs (art 286 et 289 du CGI), force est de constater qu'il ne s'agit que d'une tendance.

En pratique, à partir du moment où l'entreprise a généralisé l'usage d'une référence de commande, elle aura avantage à classer les factures *au fil de l'eau* par agent et date d'enregistrement car le système informatique permettra, par une consultation, la fourniture de ces données d'archivage. Le classement des factures par nom de fournisseur et par date est très certainement le plus répandu. Il a l'avantage de répondre aux besoins complémentaires des fournisseurs que le système informatique n'est pas en mesure de couvrir (absence ou anomalie d'enregistrement). En cas de traitement manuel la pratique d'archivage la moins coûteuse est celle qui consiste à laisser les originaux de facture classés par échéance de règlement.

Même s'il ne fait aucun doute que l'archivage de l'original de la facture chez le client et le double de cette même facture chez le fournisseur fait double emploi, le législateur n'a pas encore trouvé, en dehors des règles contraignantes de la dématérialisation, le moyen d'autoriser l'archivage en un seul exemplaire. Toutefois, en cas de volume important de facturation provenant d'un fournisseur, une convention de sous-traitance de l'archivage des originaux auprès de ce dernier devrait pouvoir être une piste d'amélioration à court terme pour beaucoup d'entreprises. De là à imaginer que les données des factures soient mises à la disposition du client, sous forme numérique, relié par le réseau Internet sous protocole sécurisé, permettant de différer l'impression en cas de besoin, il n'y a qu'un pas, qui permet d'envisager de faire l'économie de l'adressage des originaux de factures.

3.2 Au niveau des acteurs :

Afin de garantir une certaine homogénéité, un vocabulaire commun a été arrêté tout au long du processus : fournisseur, prescripteur, acheteur, technicien, contrôleur de gestion, décideur, approvisionneur, magasinier, comptable.

Le fournisseur ...

Il est le principal client intéressé par la qualité du processus. Pour ce qui les concerne, l'entreprise se doit de disposer d'une *base de données intégrée* et donc d'un référencement des fournisseurs par la fonction achat de l'entreprise (gestion des ressources) après avis de tous les acteurs concernés et notamment des *comptables-fournisseurs*. La décision de référencement doit prendre en compte le coût et les contraintes de la gestion administrative, l'évaluation du risque et faire l'objet d'un cahier des charges précis.

Il est noté que le concept de *base de données* ne s'oppose pas à la notion de copropriété des données relatives à un fournisseur (données d'achats, données d'approvisionnements, juridiques, comptables, fiscales et financières). Toutefois, il convient de définir clairement les responsabilités que sous tendent les données gérées par chacun et le devoir de mise à jour de celles-ci qui en découlent.

Vis-à-vis des fournisseurs, la tendance est à s'échanger des informations électroniquement. Nous reviendrons sur ce sujet en fin de rapport dont un chapitre est consacré à l'Echange de Données Informatiques (EDI).

Le prescripteur ...

Personne qui exprime formellement un besoin de bien ou de service pour une date donnée sous forme d'une demande d'achat plus ou moins formalisée. Il sera, en principe, le consommateur de ce bien ou de ce service.

Dans le cas des petites fournitures courantes, il est utile de mettre à la disposition du prescripteur habilité des masques de saisie de commandes simplifiés et préformatée en fonction des habitudes de consommation de chacun.

En matière de service il peut être à la fois prescripteur, approvisionneur et décideur ayant pouvoir sans que cela soit forcément une mauvaise pratique.

L'acheteur ...

Personne de l'entreprise chargée de négocier des conditions d'achat avec un rapport qualité/coût optimum pour les besoins de biens et de services de l'entreprise.

L'acheteur se doit d'établir une synthèse des contrats qu'il négocie avec les fournisseurs. Lorsque cette synthèse est gérée dans le cadre d'un outil informatique intégré, c'est elle qui communiquera au processus fournisseurs toutes les informations nécessaires.

Le technicien ...

Il procède à des contrôles techniques lorsque cela est nécessaire tant lors du référencement des articles dans l'étape de contractualisation que lors de l'étape de réception.

Une formalisation existe lorsque des travaux sont réceptionnés, d'autant que des acomptes sont très souvent exigibles à l'avancement.

Lorsque l'intérêt en jeu ou le niveau de qualité l'impose, il faut qu'une information de réception de travaux soit donnée au comptable par un technicien habilité au mois le mois au minimum sur l'avancement des travaux, sous forme de mémoires ou d'états d'avancement.

Le contrôleur de gestion ...

Personne responsable de la mise en œuvre des programmes des plans et des budgets dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Il intervient dans le processus afin de contrôler la conformité des engagements pris au quotidien par les décideurs ainsi que des consommations qui impacts le résultat de la période. Il intervient pour aider à la prise de décision et présente ses commentaires dans le cadre du tableau de bord de la direction générale. Le contrôleur de gestion contrôle la bonne imputation au centre de responsabilité et d'analyse et informe le comptable de l'explication qu'il donne des écarts avec le budget (éventuellement actualisé) au titre du mois d'événement, dans le cadre du reporting.

Le décideur (ayant pouvoir) ...

Personne qui a le pouvoir d'engager l'entreprise et à qui il incombe de valider les choix, le plus en amont possible du processus décisionnel (budget, contrat, commande). En cas de modifications substantielles des conditions d'exécution de l'engagement d'origine, il en sera tenu informé, sans délai, par la personne concernée afin de valider les alternatives.

L'étendu des pouvoirs qui lui est délégué par le chef d'entreprise doit être bien identifié et mis à jour en temps réel.

Il demeure le responsable de la bonne exécution des engagements qu'il a pris pour le compte de l'entreprise. et il exerce de fait, un pouvoir de contrôle par exception à chacun des stades de l'exécution.

L'approvisionneur ...

Personne chargée de placer des commandes afin de garantir une mise à la disposition juste à temps du bien ou du service prescrit. Il est par conséquent responsable du niveau des stocks disponibles au sein de l'entreprise lorsque les biens sont stockés. Il doit exprimer son besoin de réapprovisionnement en tenant compte du délai de livraison.

L'émission de commandes complète ou crée les données d'achat nécessaires aux comptables pour interpréter les termes de l'engagement.

Le magasinier ...

Il contrôle quantitativement la réception et procède à la mise en stocks des biens corporels stockés. Il met à la disposition du prescripteur le bien ou le service lorsque la vérification qualitative a été effectuée.

Le magasinier met à la disposition du comptable, l'information de réception des biens et même des services reçus, puisque c'est elle qui sera le fait générateur de la première écriture comptable affectant le patrimoine de l'entreprise.

Le comptable ...

Le métier de base des comptables fournisseurs est d'une part, d'arrêter les schémas d'écritures pour chaque type d'événements rencontrés dans le processus fournisseurs de l'entreprise et de gérer les référentiels (plan de comptes, tables des conditions financières, habilitations des acteurs du processus en tant qu'émetteurs de données comptables, taux de TVA etc.). Grâce aux moyens dont il dispose, il garantit l'enregistrement comptable de chaque événement, dès la réception, puis lors de la consommation des biens et des services et constate corrélativement et sans délai, la reconnaissance de dette vis-à-vis des fournisseurs.

Il se doit de participer à la définition des cahiers des charges des processus liés (achats et stocks) afin de s'assurer de la prise en compte de ses propres besoins et doit répondre, en revanche, aux attentes de ses propres clients internes (contrôle de gestion, finance, notamment).

La tendance étant à la dématérialisation, celui-ci devra être acteur de cette démarche par la réduction du nombre de ses propres saisies et par le développement de sa production d'informations de qualité comptable (pour la gestion de production, gestion des stocks, gestion budgétaire, gestion financière etc.).

Il doit garantir la qualité et l'efficacité de sa production par la publication mensuelle d'un tableau de bord présentant des indicateurs pertinents et par une analyse des éventuels dysfonctionnements relevés au cours de la période.

3.3 Au niveau du mode d'organisation

Des services de comptabilité fournisseurs efficaces...

On ne peut se contenter de ne retenir que les bonnes pratiques au niveau du traitement de chaque événement sans se demander pourquoi certains services peuvent avoir des performances très contrastées alors que ceux-ci semblent pratiquer de la même façon.

En effet, sans prétendre qu'il peut exister un mode d'organisation type, on ne peut se dispenser d'examiner l'aspect management des hommes. Il est observé que les services de comptabilité fournisseurs qui semblent le mieux fonctionner sont ceux dont les comptables sont les plus polyvalents et à qui il est laissé un grand degré d'autonomie. Le traitement des factures peut être réparti selon un portefeuille de lettres de l'alphabet permettant de jouer sur les volumes à traiter ainsi que sur le niveau des difficultés. Ces services composés pour l'essentiel de techniciens peuvent être légèrement encadrés pour des groupes d'une dizaine de comptables surtout si leur niveau d'expérience est harmonieusement réparti.

Sur le thème : un service central ou des services déconcentrés ? un service interne ou pratiquer *l'outsourcing* ? il n'y a pas de formule universelle. Il peut toutefois être avancé, en première analyse, que ce choix dépend largement du coût de la main-d'oeuvre comptable par rapport aux conditions du marché. Il est observé que l'outsourcing est surtout pratiqué pour les tâches de saisie comptable lorsqu'elles ne peuvent être obtenues en sous-produit d'activités opérationnelles. Elle est parfois une étape avant d'atteindre un meilleur degré d'informatisation (système de gestion des contrats et commandes permettant une communication structurée et dématérialisée interne, voir externe en temps réel). Le choix dépend aussi des volumes et de la variété des approvisionnements. Il dépend bien souvent du mode d'organisation des principaux leaders de la branche d'activité concernée. Il dépend enfin des ressources en personnel qualifié disponible, et du contexte social favorisant ou interdisant de procéder aux réorganisations souhaitées.

Certaines entreprises peuvent trouver avantage à centraliser le traitement des factures dans de grand centre de traitement. Si sur le plan de la productivité ce mode d'organisation présente des avantages il en demeure pas moins que la contrepartie peut être, dans le cas de la saisie manuelle, une certaine dégradation du degré de précision attendu pour une imputation de qualité.

Une gestion claire des habilitations...

La séparation des tâches entre les acteurs garantit un bon niveau de contrôle interne (notion de workflow). Ceci permet aux comptables de maîtriser les données, même lorsque celles-ci sont saisies par d'autres personnes. Pour cela il est bon qu'ils aient les référentiels des personnes habilitées sous leur contrôle.

Il est souhaitable de séparer les tâches purement comptables (imputation) de celles ayant un caractère de contrôle financier (rapprochement commandes/réceptions puis factures et contrôle des habilitation).

Une bonne gestion des habilitations se doit de distinguer des plafonds autorisés différents selon qu'il s'agit d'engagement de dépenses à caractère personnel (qui affecte le cadre du travail par exemple l'aménagement des bureaux ou les invitations au restaurant) de ceux qui s'inscrivent dans le cadre de la fonction de la personne concernée, par exemple les agios pour un directeur financier .

Par ailleurs, il peut être utile de limiter la personne habilitée à seulement quelques natures de dépenses pouvant aller jusqu'à un détail par rubrique budgétaire ou analytique voire par comptes de comptabilité générale.

Enfin, cette habilitation ne vaut que pour le lieu où s'exerce la responsabilité confiée à l'ayant pouvoir.

Il s'impose de plus en plus aux comptables, d'avoir à formaliser auprès des utilisateurs les travaux de contrôle, sous forme par exemple d'un rapport mensuel sur les anomalies constatées en matière d'habilitation et qui rappellera aux contrevenants les limites de leur délégation.

Une relation de complémentarité entre le comptable et le contrôleur de gestion ...

Il apparaît évident que le comptable est responsable de la production de l'information comptable et que le contrôleur de gestion en est l'utilisateur. Toutefois, si la profession comptable considère que c'est au comptable de produire le tableau de bord pour la Direction Générale, il apparaît que les contrôleurs de gestion semblent mieux placés dans l'organisation pour réaliser mensuellement la présentation d'ensemble qui rassemble les comptes, des représentations statistiques et des commentaires sur les faits saillants et les principaux écarts par rapport aux prévisions voire par rapport aux réalisés du mois précédent ou de l'année précédente.

Le contrôleur de gestion éclaire l'avenir. Il n'y a pas toujours de service de contrôle de gestion à proprement parler, les gestionnaires opérationnels assurant ce rôle et dialoguant avec les comptables. Il est utile de préparer le reporting par une réunion mensuelle systématique entre les comptables et les contrôleurs de gestion (ou gestionnaires opérationnels), qui peut être programmée en fonction du calendrier des arrêtés mensuels.

Un enrichissement continu des données ...

Il n'était pas obligatoirement nécessaire d'attendre que les systèmes informatiques gèrent des bases de données pour mettre en œuvre ce principe qui consiste à demander à chaque acteur du processus d'enrichir une fiche navette à chaque stade de l'événement.

A partir de l'émission d'une commande, il était possible de véhiculer les références et données créées tout au long du processus, sur une liasse carbonée qui devenait par son enrichissement progressif, successivement : commande, accusé de réception de commande, appel à la livraison, bon de livraison, bon de réception, facture, traite et enfin traite acceptée.

La gestion de la totalité des données et le rapprochement commande-livraison-facture incombait, **alors**, à l'émetteur de la commande (approvisionneur). Le comptable entrait en contact avec lui à chaque arrêté pour fonder la majeure partie de ses écritures d'inventaire.

Dans les systèmes intégrés, les informations saisies tout au long du processus, le plus souvent en tant que sous produit des systèmes opérationnels, viennent se substituer progressivement aux informations qui ont été préétablies dans le cadre de prévisions et ce, le plus en amont possible de l'événement. Jusqu'à ce qu'elles deviennent archivables et enrichissent la base de données historiques de l'entreprise.

Des points de contrôle à chaque étape ...

Même si l'enrichissement est continu, il en demeure pas moins qu'il est ponctué à chacune des étapes par des validations successives de la part des acteurs du processus.

La traduction informatique de ce principe, de nos jours, est la notion de *workflow*, qui prévoit pour chaque catégorie d'événement une circulation virtuelle entre les différents intervenants chargés de valider les étapes, avec un objectif qui est la suppression de la circulation physique des *états papier*.

Il peut être regretté que les solutions proposées par les éditeurs de logiciels ne propose pas assez de solutions souples. Un plus grand recours à des solutions mettant en jeu, par exemple, l'intelligence artificielle, devrait permettre de rendre le concept de *workflow* plus efficace.

L'information contractuelle laissée par les acheteurs sera reprise et validée par l'approvisionneur au moment de l'émission de la commande. L'information de la commande reçue par le fournisseur fera probablement l'objet d'un accusé de réception puis à la livraison d'un bon de livraison. Après validation par le magasinier, ce bon de livraison deviendra une référence de réception. Ce sera le point de bifurcation entre l'étape suivante du processus et le processus stocks qui constatera la consommation du bien ou du service et transmettra cette information au processus fournisseur afin de lui associer les différentes imputations préétablies lors de la phase de contractualisation et validées par les gestionnaires concernés.

La réception de la facture par le comptable et son enregistrement fera l'objet du traditionnel rapprochement facture/commande/réception permettant de valider l'étape du contrôle de la facturation et passer la main au processus trésorerie chargée de valider et de transmettre les ordres de paiement à la banque.

3.4 Au niveau des outils informatiques

***Main-frame* ou un environnement *clients serveurs* ...**

Les architectures informatiques basées sur des gros systèmes reliés à des terminaux *non intelligents* n'offrent plus de nos jours un niveau de convivialité et d'ouverture suffisante.

Les environnements *clients serveurs* sont plus proches des besoins des utilisateurs, qui disposent dans ce type d'architecture d'un environnement graphique. Les données dont ils ont besoin sont utilisables en temps réel, grâce à une structure en réseau relié à un serveur. Les requêtes et procédures leurs sont propres même si les données qu'elles sous-tendent ne leur appartiennent pas. Les temps de réponses aux requêtes sont améliorés, les mises à jour sont simultanées pour l'ensemble des postes raccordés.

Des systèmes intégrés à bases de données relationnelles ...

Les systèmes de bases de données relationnelles (SGBDR) permettent de répondre aux besoins d'intégration des systèmes informatiques. Toutefois, l'entreprise ne peut se contenter de vivre en circuit fermé et se doit, tout en préservant l'intégrité de ses données, de s'ouvrir informatiquement au monde.

Le concept de data-warehouse répond bien actuellement à la demande toujours croissante d'accéder à toujours plus d'informations, de manière transparente pour l'utilisateur et réduisant l'existence du papier au strict nécessaire.

Des solutions de plus en plus ouvertes sur l'extérieur ...

Sans entrer dans le détail des avantages et inconvénients de telle ou telle offre, il est apparu intéressant de décrire simplement, de quoi se compose concrètement une architecture de type *ouvert*.

Une offre technique est architecturée en général autour d'une plate-forme système au coeur d'un réseau de serveurs reliés aux terminaux des utilisateurs. Les logiciels de gestion sont édités sous des langages de programmation permettant de gérer un système de bases de données relationnelles. La convivialité au niveau des utilisateurs est donnée par des systèmes d'exploitation implantés sur chacun des micro-ordinateurs permettant de bénéficier d'un environnement graphique et multi-média. Enfin, dotées des logiciels de communication, ces stations permettront de partager ou d'échanger des données selon des protocoles sécurisés de n'importe quel point du réseau interne de l'entreprise (Intranet) ou du réseau externe (*Internet*).

Tous le monde perçoit que les meilleures pratiques, qui amélioreront la productivité, passeront par une saisie unique donc par l'échange de données informatisé.

4. Les tendances : L'Echange de Données Informatisé

Le terme EDI (*Echange de Données Informatisé*) provient de la traduction d'*Electronic Data Interchange*.

Il est observé qu'en pratique l'EDI présuppose que certaines conditions soient réunies. L'entreprise qui envisage un EDI s'appuie actuellement en générale sur une relation de confiance qui s'inscrit dans la durée, formalisée généralement sous forme d'un accord de partenariat avec le fournisseur. L'intérêt en jeu et le volume des transactions est conséquent. Ceci fait que l'on trouve de véritables EDI plutôt dans le cadre des achats productifs que dans celui des frais généraux. Dans ce cas l'appel à la livraison peut être relié automatiquement au processus de production client.

L'EDI nécessite une identification des acteurs incontestable (référence d'abonnement, mot de passe, emploi de carte magnétique ou à puce) permettant de sécuriser l'accès au système et d'atteindre un haut niveau de contrôle interne sur lequel peut se fonder la confiance. Il suppose également l'emploi de codes barres ou système de reconnaissance électronique afin de tracer le bien voire le service livré.

On trouve attaché à l'EDI, dans le cadre du processus fournisseurs, des modes d'organisations qui permettent de s'affranchir de l'ordre chronologique de chacune des étapes du processus mais sans perdre le principe fondamental pour la traçabilité qu'est la *datation* de la création de la donnée ou de sa modification.

L'EDI a l'avantage de gagner sur le temps (zéro délai), sur la qualité (zéro défaut), sur la fiabilité (zéro panne), en productivité par la suppression des doubles saisies (zéro papier), en confiance en supprimant les ruptures d'approvisionnement (zéro stock).

On trouve le plus souvent dans le cadre des EDI fournisseurs :

L'auto-facturation (Self billing ou Purchase On Reception (POR)) ...

Le client émet un message d'appel à la livraison (commande relative à un contrat),

Le client émet l'ordre de livraison du fournisseur par sa réception,

Le client déclenche chez le fournisseur la facture électronique lorsque la livraison est conforme au message de réception. La facturation électronique est doublée d'une véritable facture papier en bonne et due forme.

Certains grands groupes multinationaux vont jusqu'à proposer de prolonger l'étape de facturation par un prélèvement automatique ou l'émission automatique de l'ordre de virement, après validation de la facture, via le réseau bancaire partenaire, qui gèrera mondialement les mouvements de fonds et la trésorerie associée (cash management) .

Le prélèvement sur stocks (Payment On Consumption (POC)) ...

Le fournisseur met un stock à la disposition de son client. Le client par son prélèvement déclenche le message de réception puis la facturation. La fréquence des ajustements d'inventaire de tels stocks est fonction notamment du mode d'organisation et du niveau de contrôle interne lors du prélèvement.

La facturation télématique ...

Il convient de rappeler que pour l'application des articles du code général des impôts relative à la transmission des factures par voie télématique il convient d'être autorisé par l'administration fiscale et être en mesure à sa demande de restituer les informations sur un support papier et de pouvoir éditer la liste récapitulative des messages comportant au minimum les mentions suivantes :

- la date et le numéro de facture,
- la date et l'heure d'émission ou de réception de la facture,
- un numéro de réception,
- Les montants (HT et TTC) et le code monnaie
- les identifiants de l'émetteur et du récepteur par le système de transmission,
- la date d'édition de la liste,
- la version du logiciel d'EDI utilisé,

Le paiement électronique ...

Le message de facturation peut servir de base à un ordre de paiement déclenché automatiquement et adressé à une banque partenaire par application des conditions de règlement négociées.

Ceci peut se faire en respectant le protocole Etebac 5 qui est le nouveau standard défini par le Comité d'Organisation et de Normalisations Bancaires (CFONB) pour les échanges télématiques entre les banques françaises et les entreprises.

Ce protocole permet de sécuriser totalement le transfert de fichiers grâce à la mise en oeuvre d'un ensemble de fonctions de sécurité : authentification réciproque, intégrité (à l'aide de l'algorithme DES), confidentialité et non-répudiation (preuves irréfutables de l'émission et de la réception des données) . Il offre également la possibilité de donner l'ordre d'exécution des fichiers transmis par une signature électronique réalisée au moyen d'une carte à mémoire (utilisant l'algorithme RSA).

Par rapport au précédent standard on observe une diminution du coût du transport par le compactage des données et la reprise automatique en cas d'incident survenu lors du transport. Etebac 5 permet le transfert de message aux normes EDIFACT.

La passation de commande à l'aide d'outils informatiques grand public ...

Dans le cadre des achats généraux il convient de noter que les entreprises utilisent de plus en plus le minitel ou Internet pour passer leurs commandes de fournitures de bureau, par exemple. Peut-on parler d'EDI ? De grands opérateurs ont déjà annoncé, leur intention de proposer à toutes les entreprises un véritable service de commande électronique sécurisé. De la commande à la facture, nous l'avons vu, il n'y a qu'un pas.

Les déclarations de la part du gouvernement français qui incitait à la migration des services *Minitel* vers Internet ouvre très certainement le champ de nouveaux développements en matière d'échange de données informatiques sécurisées afin de faciliter les transactions commerciales des entreprises françaises.

Enfin il convient d'observer qu'il n'est plus rare d'échanger des données sous forme de fichiers par disquettes ou par l'intermédiaire des fameuses adresses Email ou des sites WEB (sécurisés ou non) via Internet. Même si ce mode de transfert de données est plutôt orienté vers l'échange de données destinées au grand public, il est probable que ce mode de communication devienne une référence incontournable pour les professionnels. En effet, il y a peu de chance pour que les échanges de données entre les clients et les fournisseurs se singularisent des autres formes de communication pour la simple raison que les acteurs du processus fournisseurs seront qu'ils le veuillent ou non les utilisateurs des standards de communication de demain.

5. La mesure de l'efficience : Le tableau de bord du processus

Le comptable propriétaire du processus fournisseurs se doit de produire mensuellement un tableau de bord pour d'une part, communiquer les éléments caractérisant le processus et d'autre part, pour lui permettre d'en mesurer l'efficience.

Même si la comparaison entre les données d'activité du processus fournisseurs s'avère toujours difficile entre les entreprises, ces comparaisons peuvent être plus pertinentes au sein d'un même secteur d'activité de l'entreprise voire au sein de l'entreprise lorsque ce processus est décentralisée dans chacune des unités de production.

Une synthèse des données caractéristiques du processus fournisseurs pour la communication ...

Le nombre de fournisseurs référencés (total et au cours de la période)

Le nombre de contrats signés (et par acheteurs)

Le nombre de commandes placées (et par approvisionneurs)

Le nombre de réceptions effectuées (et par magasiniers)

Le nombre de factures fournisseurs enregistrées (et par comptables)

Le nombre de moyens de paiement émis (et par signataires bancaires autorisés)

Le nombre d'avoirs reçus des fournisseurs (et en valeur TTC)

Le chiffre d'affaires avec les fournisseurs (hors taxes), (mois, cumulé et période budgétaire de 12 mois actualisées)

L'indice d'évolution des prix d'achats (mois, cumulé, période budgétaire de 12 mois actualisés)

Le délai de paiement moyen (et par segment d'achats)

Un tableau de bord qui mesure l'efficience du processus fournisseurs pour les spécialistes ...

Le tableau de bord devra surtout permettre au comptable fournisseurs de vérifier que le niveau de contrôle interne est suffisant et que le cahier des charges est respecté notamment, en terme de productivité, de sécurité des règlements, de respect du délai de mise à disposition des informations pour le reporting ainsi que de celui du règlement et, bien entendu, de la qualité des imputations. pour les quatre domaines de la comptabilité de gestion (générale, financière, analytique et budgétaire).

Dans ce cas, il ne peut être question de donner un tableau de bord standard puisqu'il devra être un modèle représentatif des préoccupations de l'entreprise en matière de satisfaction des besoins des clients externes mais aussi interne du processus. Une liste détaillée d'indicateurs dont la variété se rapproche des inducteurs d'activité de la comptabilité analytique permettant, *en faisant son marché*, de bâtir à l'aide de coefficient de pondération des indicateurs généraux mesurant la performance du processus fournisseurs attendue par l'entreprise est proposé en annexe 4.

Ce tableau de bord fera l'objet aussi d'une synthèse reprenant les indicateurs généraux considérés comme les plus pertinents et sera assorti de commentaires écrits de la part du comptable fournisseurs. Il

sera avantageusement examiné au cours d'une réunion pouvant être programmée mensuellement avec le service achat ainsi que le contrôle de gestion.

6. Conclusion

Les meilleures pratiques qui ont pu être observées par les différents participants au groupe de benchmarking du processus fournisseurs donnent l'importance des améliorations possibles en terme de productivité mais aussi en terme de qualité au sein de chaque entreprise. La valeur ajoutée du processus se retrouvera dans la satisfaction des besoins des fournisseurs mais aussi de ses clients internes. Les clients du processus fournisseurs attendent un haut niveau de contrôle interne qui ne sera véritablement perçu, à sa juste valeur, que s'il est mesuré et communiqué périodiquement à l'aide d'un tableau de bord produit par le comptable fournisseurs.

Tout ce travail de benchmarking n'aurait pas été possible sans la participation active de représentants de grandes entreprises réunis grâce à l'initiative de l'Institut du Benchmarking et de l'Observatoire de la Qualité Comptable qu'il convient également de remercier pour leur aide efficace. Quelle meilleure conclusion à ce travail que de laisser tout simplement la parole à chacun des membres du groupe processus fournisseurs.

Philippe Schwall chef du service financier d'Air France Cargo

Animer un groupe de benchmarking était une opportunité. Au delà des difficultés d'avoir à ce que le groupe trouve au plus tôt ses marques, s'approprie la démarche et ses propres conventions de langage, il me convenait plus qu'à tous d'éviter de prendre mes désirs pour des réalités. Les meilleures pratiques ne valent qu'en ce qu'elles peuvent être observées en grandeur réelle. La très forte motivation, on pourrait presque parler de passion, a été la condition essentielle d'un travail en profondeur qui a, malgré tout, consommé plus de temps que prévu. Le plus difficile a été probablement de conclure, le domaine étant en évolution technologique constante. Un haut niveau d'expertise et cohérent de chacun des membres du groupe et la diversité des secteurs d'activité représentés ont été très certainement les deux facteurs clé de succès les plus importants. Participer à de tels groupes valent bien des stages. J'ai trouvé matière à convaincre, à réviser mon jugement, à partager de nouvelles connaissances. Chacun des membres a été tour à tour mon *Maître*. Le groupe de benchmarking *Processus Fournisseurs* a été et restera une référence dans ma vie professionnelle, au sein de mon entreprise et au service de la qualité comptable.

Jacques Tiger, Directeur Comptable de Delphi France Automotive Systems

Revisiter un processus comptable fondamental tel que la Comptabilité Fournisseurs à l'aide du benchmarking dans un groupe de travail pluri-sectoriel pouvait sembler être une gageure. Cela ne l'est pas, bien au contraire. Nous avons mené dans ma société Delphi un exercice d'identification des *best practices avec nos unités européennes* et cela n'avait pas été sans peine. Que plusieurs sociétés totalement différentes par leur organisation et secteur d'activité, arrivent à un consensus sur ce sujet est en soi un résultat très satisfaisant.

Les meilleures pratiques identifiées ou démontrées par les uns et les autres ne sont nullement exclusives et la richesse des débats a permis de clarifier des concepts qui pouvaient sembler immuables.

Cette première expérience de Benchmarking doit être poursuivie, le monde change autour de nous, notre maturité de *Bench-marker* également, ces travaux peuvent aller plus loin.

Michel Caillaud, Payables Account Manager, Groupe Honeywell France S.A

Nos profils individuels et cursus professionnels, l'environnement de chacune de nos Entreprises selon leurs activités et leurs structures légales, ainsi que leurs périmètre nationaux ou internationaux, nous ont apporté des échanges intenses et passionnés. Les convictions de chacun, tous de grande expérience, ont rendu nécessaire, à chaque étape une dissection minutieuse des flux du Processus Fournisseurs, afin d'agrèger l'ensemble des positions pour chacune des Meilleures Pratiques identifiées. Implication profonde, analyse en finesse, et surtout argumenter simplement sa conviction sont les qualités qui ont permis au groupe d'achever sa mission.

Gérard Grandjean, Bayard Presse

Il faut un sujet large ou transversal et un animateur courageux, pour motiver, écouter, traduire et synthétiser. Son obstination a eu raison de nos égarements.

L'action de Benchmarking : *ça enrichit et l'entreprise et soi-même !* Dans les deux cas, c'est un outil de performance et de promotion. En effet le Benchmarking contribue à l'évolution des méthodes et des outils, à l'élargissement et à la consolidation des processus. *Il conduit à explorer et découvrir d'autres Solutions (que les siennes), à trouver le meilleur pour l'entreprise et les métiers.*

Le benchmarking c'est cependant d'abord des hommes qui, comme je l'ai été, se passionnent tirant joie et profit d'un grand échange d'idées et d'acceptation de points de vue divers. C'est donc un travail d'équipe, de partage, de confrontation qui procure une sérénité utile à n'importe quelle circonstance personnelle et qui contribue à améliorer la qualité de son propre management.

Richard de Courson, adjoint au Directeur de l'organisation financière de Framatome

Participer à un groupe de benchmarking sur la comptabilité fournisseurs m'a beaucoup apporté. En effet, ayant appliqué plusieurs autres méthodes (qualité, BR2 entre autres) à cette fonction précédemment, j'ai pu apprécier le caractère très opérationnel du benchmarking.

Le climat du groupe, empreint d'une grande franchise; grâce à *l'engagement* de l'animateur, m'a beaucoup plu.

Enfin, la composition du groupe était suffisamment variée pour que le partage d'expérience soit réellement fécond.

Elizabeth Tincelin, Cogema

Participer à un groupe de travail *Benchmarking* m'a beaucoup apporté : tout d'abord sur l'efficacité de la méthode benchmarking au vue du sujet qui n'était pas facile à aborder (processus fournisseurs). Ensuite et surtout, des échanges et des débats animés, parfois passionnés, qui non seulement m'ont permis de découvrir d'autres méthodes et d'autres environnements de travail mais qui m'ont également conduit à me remettre en question, favorisant ainsi une meilleure pratique pour mon Entreprise. Enfin, il ne m'aurait pas été ^possible d'aboutir sans les compétences de l'animateur, doté d'un grand sens de l'écoute et de synthèse ainsi que par sa grande convivtion.

Jacky Martin, Directeur des comptabilités de Sollac

Les réflexions qui ont porté sur le benchmarking et notamment l'identification des meilleures pratiques ont permis à des professionnels comptables de procéder à des échanges d'expérience particulièrement riches et passionnés.

Les avancés qui ont été déjà réalisées par certains dans ces domaines et les différentes pratiques évoquées, seront, sans nul doute, une source d'inspiration pour l'ensemble des participant du groupe de travail

Jacques Errard Président de l'Institut du Benchmarking

Mener à bien la conduite d'une étude de benchmarking entre deux entreprises présente déjà de nombreuses difficultés, mais opérer avec des représentants d'un groupe de plusieurs entreprises, n'ayant jamais travaillé ensemble constitue une expérience intéressante et nouvelle pour de nombreuses personnes.

Les ingrédients de la réussite d'un groupe de benchmarking :

- ⇒ Un animateur courageux, actif, déterminé et ouvert,
- ⇒ Des participants au groupe assidus, à l'écoute, prêts à l'échange, respectant les autres mais aussi des acteurs, des producteurs et pas uniquement des spectateurs,
- ⇒ Un sujet à analyser pas obligatoirement simple, mais précis, défini et cerné par tous,
- ⇒ La volonté commune de respecter un calendrier afin de *sortir* un produit fini, certes non parfait, mais constituant un apport pour tous.

Comme dans chaque groupe actif, il y eur des débats passionnés, mais ce sont bien les qualités citées précédemment qui ont permis la publication de ce rapport.

ANNEXE 1

Fonctionnalités de l'étape de contractualisation /commande pour la comptabilité ?

(Attributs des références des contrats et commandes)

DATA : Partie de l'écriture comptable **COM** : Information pour la communication
FIN : Finance **FISC** : Fiscalité

1° Comptabilité générale et financière : Quoi et avec Qui ?

Le compte par nature à partir de la référence article ou de la nature analytique précise de la prestation donc le compte par nature	COM
Le taux de TVA	FISC
Le code fournisseur encaisseur (et le compte par nature du PGC)	DATA
Le sous compte fournisseur (le prestataire)	DATA
L'éventuel code filiale (si fournisseur affilié)	
DATA	
La raison sociale (mnémonique et complète)	COM
Le Siret (ou équivalent à l'étranger)	COM
L'identification du service de comptabilité client du fournisseur	COM
Le nom de la personne à contacter	COM
Le téléphone	COM
Le Fax et/ou l'Email	COM
Le délai de règlement prévu (actualisation des prévisions de trésorerie)	FIN
Le moyen de paiement convenu	FIN
La devise de règlement	DATA
l'adresse de règlement	FIN
Le RIB (ou équivalent pour l'étranger)	FIN
Le statut au regard de la TVA (N° intra-communautaire ou équivalent pour l'étranger)	FISC
Le montant TTC prévu (actualisation des prévisions de trésorerie)	FIN

2° Comptabilité Budgétaire et analytique : Pour qui (centre de responsabilité) et pourquoi (la cause : centre d'analyse) ?

N° de budget (centre de responsabilité)	DATA
Le code nature de biens	DATA
Date de réception prévue	COM
Quantité prévue	COM
Prix Unitaire prévu	COM
Montant Hors taxes prévu	DATA
Référence de travail	DATA
Lieux de consommation	DATA

Nature analytique de la prestation

DATA

ANNEXE 2

Fonctionnalités de l'étape de réception/consommation pour la comptabilité ?

(Attributs des références de réception)

DATA : Partie de l'écriture comptable **COM** : Information pour la communication

1° Comptabilité générale et financière : Quoi et avec Qui ?

Référence de livraison (validation de l'événement)	COM
Date de livraison (pénalités ?)	
DATA	
Quantité livrée par article ou item de commande (écart ?)	COM
La référence de l'article ou de l'item (donc le compte par nature débité)	DATA
Montant total hors taxe réceptionné (provision à vérifier lors de la facturation)	DATA

2° Comptabilité Budgétaire et analytique : Pour qui (centre de responsabilité) et pourquoi (la cause : centre d'analyse) ?

Lieu de livraison ou de consommation	DATA
N° de budget (centre de responsabilité décisionnel)	DATA
Le code nature de bien ou de service livré	DATA
Montant Hors taxe (par nature de biens ou de services)	DATA
Mois de réception du bien ou du service	DATA
Référence de l'éventuelle provision de charge à payer (pour solde)	
DATA	
Actualisation des coûts (biens et services consommés)	DATA
Montant hors taxe détaillé (par nature analytique de biens ou de services)	
DATA	

ANNEXE 3

Fonctionnalités de l'étape de facturation/règlement pour la comptabilité ?

(Attributs des références de factures)

DATA : Partie de l'écriture comptable **COM** : Information pour la communication
FIN : Finance **FISC** : Fiscalité

1° Comptabilité générale et financière : Quoi et avec Qui ?

Rappel par la référence de commande de toutes les informations attachées à cette commande et à la réception déjà mentionnée précédemment avec une confirmation sur les données qui n'avaient qu'un caractère provisoire :

Date de comptabilisation	DATA
Code fournisseur bénéficiaire du paiement	DATA
Total hors taxe	DATA
Montant de la TVA	DATA
Mois de récupération de la TVA	DATA
Montant TTC	DATA
Date d'échéance	FIN
Moyen de règlement	FIN

2° Comptabilité budgétaire et analytique : Pour qui (centre de responsabilité) et pourquoi (la cause : centre d'analyse) ?

La comptabilisation de la facture apporte peu de chose à la comptabilité budgétaire et à la comptabilité analytique sauf :

Référence de l'enregistrement comptable	COM
L'imputation de l'écart entre montant hors taxe provisionné et montant facturé	DATA
Différences sur achats	
DATA	
Différences de change	
DATA	

LES ELEMENTS DU TABLEAU DE BORD FOURNISSEURS

La sauvegarde du patrimoine

Le processus fournisseurs contribue à la sauvegarde du patrimoine à deux niveaux :

- Au niveau des lieux de détention des biens corporels acquis auprès de fournisseurs si à la réception du bien, le processus fournisseurs (par le magasinier) n'affecte pas correctement le bien au lieu de sa détention, il s'en suivra une perte jusqu'à ce que l'inventaire rétablisse la situation.

- Le nombre d'articles réintégré au lieu de détention (information provenant du processus stocks)

- Au niveau du service de la comptabilité fournisseurs

- Le nombre et la valeur des fournisseurs débiteurs

- Le nombre et la valeur des doubles règlements

- Le nombre et la valeur des avances ou acomptes non récupérés après M+1, M+2, M+3 etc.

- Le nombre et la valeur des avoirs émis

Le respect des instructions de la direction générale

La performance pour cet aspect des choses, portera essentiellement sur la gestion du pouvoir d'engager des dépenses pour le compte du mandataire social (ayants pouvoirs autorisés)

Le nombre d'ayants pouvoir autorisé à gérer par nature et par niveau d'intérêts en jeu

Le nombre d'engagements de dépenses externes gérées

Le nombre de modifications d'ayants pouvoirs

Le nombre de pièces non autorisées (absence de signature autorisée)

Le nombre de pièces comptables mal autorisées (non respect des plafonds autorisés, non respect des natures)

La liste des personnes nouvellement autorisées au cours de la période

L'amélioration de la performance

Les données d'activités rapportées à l'unité de production

Il est bon de mesurer, mensuellement, par un indice général et pour chacune des étapes, l'activité du processus (nombre de messages informatiques enregistré par type de transaction par exemple) afin de montrer notamment la saisonnalité de l'activité. Ces indices rapportés au nombre d'acteurs d'intervenants impliqués à chacune des étapes (dénombrés en Equivalent Temps Plein) permettront une bonne approche de la productivité du processus.

Chaque activité (au sens enclenchement de tâches) peut s'exprimer, par exemple, au niveau du comptable fournisseurs par :

Nombre d'enveloppes reçues pour le tri du courrier
Nombre de lignes de factures ou commandes pour la capture d'informations
Nombre de coups de téléphone, nombre de fax reçus et envoyés
Nombre de réunions pour les activités de communication interne et externe
Nombre de lignes d'écritures dans l'activité pointage de comptes
Nombre de pages (écran ou papier) produites pour les tâches de contrôle de la qualité et du façonnage des éditions
Nombre de moyen de règlement émis
Nombre de dossier ou de pages archivées et désarchivées
Etc.

En pratique il faut privilégier les inducteurs qui sont mesurable sans effort particulier sachant que si par exemple, le volume ou le poids quotidien du courrier est plus facile à mesurer que le nombre d'enveloppes. De plus , il faut également utiliser la possibilité d'obtenir ces informations par corrélation avec d'autres mesures qui elles peuvent être obtenues automatiquement.

Dans ce cadre il peut très bien être privilégié le nombre de références commandées, livrées ou facturées mesuré par le système informatique pour le calcul de l'indice général d'activité.

Le passage entre les divers inducteurs d'activités et l'inducteur général s'obtient par une pondération conventionnelle qu'il conviendra d'actualiser (soit automatiquement, soit après avoir effectué un sondage). Par exemple : si le nombre de *références livrées* au cours du mois, est retenu en tant qu'indice général, il peut être choisi à l'étape de facturation de privilégier le nombre de lignes de factures saisies. Dans ce cas, il suffit de traduire en équivalent *référence livrée* la ligne de facture. Une intervention téléphonique auprès d'un fournisseur devra donc être convertie en équivalent *ligne de facture*. Il est à noter que la plupart des systèmes de téléphonie mesure automatiquement la consommation, en nombre d'appels et en nombre d'unités, par n° d'appels. Il reste à arrêter la quantité de travail induit en moyenne par un appel exprimé en équivalent *ligne de facture*.

A titre indicatif, le modèle peut être construit à partir des inducteurs d'activités suivants :

Etape de contractualisation

Distribution des contrats et commandes par tranche de valeur unitaire
Liste des dix contrats et commandes les plus importantes créés au cours de la période
Nombre de références articles et services
Nombre de références de contrats créés et modifiés
Nombre de fournisseurs référencés par famille de biens et de services (métier) et par références articles
Nombre d'item commandés
Nombre de transactions informatiques (nombre de fois où la touche EXEC *est sollicitée*) de mise à jour de commandes (par type de commande)
Nombre et nature des anomalies en provenance du processus achats et stocks
Nombre et durée des communications téléphoniques, fax, télex (internes et externes)

Etape de réception/consommation

Nombre de transactions informatiques de réception (par type de réception)
Nombre de corrections saisies
Nombre d'entrées par famille de biens ou de services et par référence
Nombre de réceptions sans commande
Nombre d'écritures comptables au journal des réceptions
Nombre et durée des communications téléphoniques, fax, télex (internes et externes)
Nombre de retours aux fournisseurs

Etape de facturation/règlement

Nombre de factures saisies (par type de facture)
Nombre de modifications saisies
Nombre de lignes de factures saisies
Nombre de factures sans commande
Nombre de lignes de facture sans réception
Nombre de lignes de facture sans commande et sans réception
Nombre de factures mises en paiement et archivées
Nombre de demande de mise en paiement anticipée par rapport au délai de paiement contractuel
Nombre de paiements fournisseurs réalisés manuellement
Distribution par date de factures des dossiers désarchivés
Nombre et durée des communications téléphoniques, fax, télex (internes et externes).

La qualité de l'information

Sur le plan de la qualité il convient de réaffirmer que le fait que des informations soient gérées dans le processus fournisseurs, sous la responsabilité des comptables, aura pour effet de leurs conférer un certain degré de confiance, constitutif de valeur ajoutée.

La qualité de l'imputation

En comptabilité générale et financière :

Le chiffres d'affaires hors taxes par entité légale fournisseurs

Le nombre d'écritures de redressement sur des comptes à comptes de comptabilité générale

Le nombre d'écarts (en nombre et en FRF) supérieur à la valeur positionnée en factures à recevoir.

La valeur des sommes non provisionnée en facture à recevoir et comptabilisée en charge sur des mois comptables ultérieurs.

Le chiffre d'affaires toutes taxes par type de profession , par entités bénéficiaires, par devises etc.

Le délai de règlement fournisseurs

La distribution du nombre de règlements réalisés par rapport à la date contractuelle (+/- 3 jours, +/- une semaine, +/- 15 jours, +/- un mois etc.)

Le nombre et la valeur des paiements supérieurs à une borne préétablie non réglés juste à temps

L'écart avec la prévision de dépenses externes (annuelle découpée mensuellement)

Le nombre et la valeur des mauvaises allocations à l'entrée des lieux de détention des stocks ou des immobilisations.

En comptabilité analytique et budgétaire

La distribution du nombre d'écritures imputées par centres de responsabilité

Le nombre de redressements d'imputation aux centres d'activités analytiques

Indice d'évolution des prix unitaires par familles de produits et catégories de service

Le nombre de redressements d'imputation (supérieur à ...FRF et ou +/- ...% du budget mensuel) aux centres de responsabilités.

Le délai d'obtention des informations :

Ecart exprimé en nombre de jours entre la date prévue au cahier des charges par rapport à la date réelle de mise à disposition des informations par le processus fournisseurs :

- pour la production des moyens de paiement
- pour la détermination du compte de résultat mensuel
- pour le rapprochement avec les prévisions de dépenses
- pour la mise à jour de la comptabilité analytique

Mesure du délai (en nombre de jours) séparant l'enregistrement des factures de celui des réceptions et bien entendu de l'émission du moyen de paiement (indice général, par famille de fournisseurs et par fournisseurs).