Comprendre, choisir et mettre en œuvre **la carte d'achat**

APECA

AMERICAN EXPRESS

GROUPEMENT DES CARTES BANCAIRES "CB"

MasterCard International

Ogone

BANQUE POPULAIRE

CAISSE D'EPARGNE

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Sommaire

Introduction 1

Contexte général 2
- La carte d'achat dans l'évolution des processus d'achats 2
- La carte d'achat, un outil d'optimisation des achats 2
- La dématérialisation de la facture : un changement fondamental 2

La carte d'achat 3
- La carte d'achat en bref 3
  - Qu'est ce que la carte d'achat ? / Quel est l'intérêt de la carte d'achat ?
  - Comment évaluer les avantages de la carte d'achat pour mon entreprise ?
  - La mise en place de la carte d'achat est-elle simple ?
  - Que peut-on acheter avec une carte d'achat ? / A qui peut-on confier une carte d'achat ?
  - Quels sont les services fournis par la carte d'achat ? / Où peut-on utiliser une carte d'achat ?
  - Quelles sont les différences principales avec une carte bancaire privative ?
  - Comment obtenir une carte d'achat ?
  - L'organisation risque t'elle de perdre le contrôle sur les achats ?
  - Y a t-il des risques de fraude ?
  - La carte d'achat est-elle simplement une carte de paiement ?
- Les acteurs du système de carte d'achat 6
  - Les fournisseurs et les commerçants
  - Les acheteurs
  - Les établissements financiers
- Rappel sur les principes de fonctionnement de la carte d'achat 7
- Principes économiques généraux 7

La dématérialisation de la facture en bref 8
- Principes généraux 8
- La carte d'achat et la dématérialisation fiscale 8

Evaluer le besoin de la carte d'achat au sein d'une organisation 9
- Bien s'informer sur la carte achat 9
- Evaluer précisément son besoin 10
- Définir ses objectifs 11
- Constituer un argumentaire économique 13

Le choix d'une offre et d'un prestataire de service 14
- Comprendre les offres des établissements financiers 14
- Etablir un cahier des charges et organiser une consultation ou un appel d'offre 15

Principes de mise en œuvre de la carte d'achat 19
- Les facteurs clés d'une mise en œuvre réussie 19

Conclusion : Des principes à adapter à la réalité de la situation 25

Glossaire 26

Le rôle de l'APECA 27

Les sponsors 29

Introduction

En 2005, l'APECA va franchir un nouveau cap important en célébrant sa deuxième année d'existence. Cette pérennité, comme le succès de notre association, montre à l'évidence que son positionnement correspondait à un besoin. Grâce à la participation et au travail d'acteurs concernés dans chacun des domaines de compétence de la carte, nous pensons avoir atteint un de nos premiers objectifs : contribuer efficacement au développement de la carte d'achat en France et en Europe.

Pour autant, il reste encore du chemin à parcourir car des freins subsistent à ce développement : volume critique de fournisseurs, interopérabilité et interbancarité. Et ce, sans compter les freins inhérents à la modernisation des systèmes d'information de l'entreprise qui l'adopte. Il n'y a cependant pas que des freins, mais des facteurs dynamisant. Parmi eux, je citerai, en particulier, l'implication croissante de la sphère publique et des collectivités locales et le fait que, le système s'amorçant, par effet d'apprentissage, il se développe.

L'APECA a souhaité rassembler dans ce 2ème cahier pédagogique, un certain nombre de principes simples, pour aider les entreprises, les collectivités locales ou les administrations à conduire au mieux ce changement, en essayant de lever les freins identifiés et en soulignant les facteurs clés de succès. Comme pour le premier fascicule, il est proposé une démarche claire, assortie d'expériences et de témoignages concrets, qui vise à rassembler autour d'un projet collaboratif tous ceux qui comptent dans la mise en œuvre de l'acte d'achat : clients, fournisseurs, organisations financières, intégrateurs, etc.

Il est clair qu'il faudra encore, durant toute l'année 2005, informer, former et convaincre.

Même si la modernité et le coût/bénéfice d'une telle démarche s'imposent désormais clairement, le chemin est long et c'est compréhensible. La carte d'achat ne gagnera que si l'homme et les organisations s'approprient sa modernité en comprenant ses avantages, tant pour l'entité économique que pour lui-même, en lui permettant de faire un travail plus intéressant, plus intelligent et plus motivant.

Bernard Siouffi
Président de l'APECA

Contexte général

L'essor de la carte d'achat s'inscrit dans le grand mouvement général de rationalisation et de simplification des processus d'achat amorcé dans les années 90.

La carte d'achat dans l'évolution des processus d'achats

La globalisation des échanges, l'évolution des technologies avec la mise en place de Progiciels de Gestion Intégrés (ERP Enterprise Resource Planning), l'apparition de standards de communication et d'échange de données (EDI) et l'essor de places de marché électroniques (*marketplaces*) ont permis la refonte en profondeur des processus d'achat d'organisations de toutes tailles, générant des gains de productivité importants.

Les efforts des entreprises ont tout naturellement d'abord porté sur les achats 'stratégiques' importants en volume - en règle générale, les achats de production - pour optimiser, en flux tendu, les achats.

Mais une partie importante des achats effectués est constituée par des achats de petits montants (frais généraux, intérim, frais de voyage,...) souvent récurrents, dont le coût de gestion peut être parfois très supérieur au montant même de la commande.

Leur gestion est difficile à maîtriser car ces achats sont, en règle générale, très disséminés et reposent souvent sur des processus papier qui peuvent représenter jusqu'à 40 % des coûts de gestion de l'entreprise ou de l'organisation.

Chiffres clés

Le volume total des achats non stratégiques concernés par les cartes d'entreprises est évalué à 500 Milliards d'Euros en 2003 (Etude Garstein).

A fin 2003, le volume d'affaires transitant par la carte d'achat s'élève à 65 Milliards de $ dans le monde avec près de 3,5 millions de porteurs de cartes d'achat (*Etude Datamonitor 2004*). Il représente un marché en forte croissance de plus de 20 % par an.

Le montant moyen constaté du panier d'achat de la carte d'achat s'établit aux alentours de 350 € par transaction.

La carte d'achat, un outil d'optimisation des achats

La carte d'achat apparaît d'abord aux Etats-Unis au début des années 90, où elle se développe dans les administrations, puis dans les entreprises, en s'imposant comme un outil de simplification et d'optimisation des achats de faibles montants.

- La carte d'achat permet de **décentraliser les processus d'achat** en déléguant aux utilisateurs l'acte d'achat.
- Elle est un **outil simplifiant l'acte commande,** facile à utiliser.
- Elle facilite tous les processus de **contrôle** à priori comme à posteriori, avec un reporting et des **outils d'analyse adaptés.**
- Elle est **une solution de paiement rapide des fournisseurs.**
- Elle permet une **intégration directe dans les systèmes comptables** des données de facturation agrégées périodiquement en un seul relevé.
- Elle permet, au-delà de la dématérialisation[1] de la commande et des flux d'information, d'aller jusqu'au bout de l'optimisation du processus d'achat avec la **dématérialisation fiscale** de bout en bout de la facture.

La carte d'achat et la dématérialisation de l'achat public

L'utilisation de la carte d'achat s'est progressivement étendue aux pays Européens vers la fin des années 90. La carte d'achat de l'administration britannique a été introduite en octobre 1997 comme l'une des trois approches clés pouvant contribuer à la rationalisation des coûts.

Devant les résultats obtenus dans les pays anglo-saxons, le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI) a décidé, après une phase pilote riche d'enseignements, d'enclencher une procédure de généralisation de l'utilisation de la carte d'achat dans le secteur public. Avec la publication du décret n°2004-1144 du 26 octobre 2004, le recours à la carte d'achat est désormais ouvert à toute collectivité locale ou établissement public local.

Pour en savoir plus :
www.colloc.minefi.gouv.fr/colo_struct_gest_loca/mode_moye_2/cart_dach.html
Pour en savoir plus sur le décret :
www.legifrance.gouv.fr/WAspad/UnTexteDeJorf?numjo=ECOR0403086D

La dématérialisation de la facture : un changement fondamental

Si la dématérialisation des flux de commande et la dynamique d'internationalisation des échanges ont beaucoup fait en amont pour l'optimisation des processus d'achats, la persistance de la facturation papier constitue un réservoir important de productivité et d'amélioration de l'administration des achats.

L'assouplissement de la législation qui permet, depuis le 1er juillet 2003, l'échange de factures par voie électronique, sécurisées au moyen d'une signature électronique, ouvre dorénavant le champ d'application de la dématérialisation des factures au sens fiscal du terme à toutes les organisations.

La dématérialisation des flux de commande et des données de facturation fait de la carte d'achat un outil naturel de familiarisation avec les principes de dématérialisation fiscale.

(1) Dématérialisation : Remplacement d'un document sous forme papier par son équivalent électronique.

La carte d'achat

Ce chapitre présente un rappel des grands principes de la carte d'achat : principes de fonctionnement, acteurs, modèles économiques, dématérialisation au sens fiscal du terme. Ceux-ci sont détaillés dans le cahier pédagogique N°1 de l'APECA : ***'La carte d'achat, gérer et optimiser les processus d'achats'****, disponible auprès de l'APECA ou téléchargeable gratuitement sur son site : www.apeca-association.org.*

La carte d'achat en bref

» Qu'est ce que la carte d'achat ?

La carte d'achat est un moyen de paiement confié à certains salariés d'une entreprise, d'une administration ou d'une collectivité, mandatés par leur organisation pour effectuer des transactions d'achat auprès de fournisseurs identifiés.
Mais la carte d'achat n'est pas qu'un simple moyen de paiement. Elle est surtout un **outil de gestion** et d'optimisation du processus de traitement administratif des achats hors production. Elle présente l'avantage, à la différence d'une carte privative (par exemple, une « carte pétrolière » permettant de payer de l'essence dans un réseau de distribution) de ne pas être restreinte à une seule enseigne mais d'être utilisable de la manière la plus large chez un grand nombre de fournisseurs.

» Quel est l'intérêt de la carte d'achat ?

La carte d'achat permet de simplifier les processus d'achat et de responsabiliser les acheteurs, en leur donnant plus d'autonomie avec des outils de contrôle. Ceci permet, par exemple, de recentrer les acheteurs sur la sélection des meilleurs fournisseurs ou le traitement des appels d'offre plus stratégiques. Elle permet de réduire les coûts de gestion, côté acheteurs et de diminuer considérablement les délais de règlement, côté fournisseurs.

» La mise en place de la carte d'achat est-elle simple ?

En règle générale, la mise en place de la carte d'achat est assez simple. Mais comme dans tout projet d'entreprise, il faut s'assurer d'une bonne collaboration entre les services concernés, et d'une communication efficace, pour que les objectifs soient compris par tous, afin d'éviter les résistances au changement que tout nouveau processus peut susciter.

» Comment évaluer les avantages de la carte d'achat pour mon entreprise ?

La carte d'achat est particulièrement pertinente pour les entreprises, collectivités ou administrations qui ont un **volume important de factures récurrentes de petits montants** (*'high volume, low value'*) où le coût de traitement (de 80 à 150 € en coût complet) peut dépasser le montant même de la facture.

En simplifiant les circuits de commande, en amont et en regroupant périodiquement en un seul relevé détaillé l'ensemble des débits des fournisseurs, en aval, la carte d'achat fournit un moyen simple d'externaliser la gestion du processus d'achat de biens et de services de faibles montants (*en moyenne inférieurs à 1 500 €*).

» Que peut-on acheter avec une carte d'achat ?

La carte d'achat a été essentiellement conçue pour répondre au besoin de gestion d'achats courants, aussi appelés achats hors production (fournitures de bureau, coursiers, personnel intérimaire, matériel informatique, etc.). Ces achats qui n'entrent pas dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, fréquents et répétitifs, génèrent un nombre élevé de factures dont le coût de gestion est souvent supérieur au montant de la facture.

A qui peut-on confier une carte d'achat ?

C'est à l'organisation acheteuse de déterminer qui doit être titulaire d'une carte d'achat, en fonction de ses processus internes d'achats et du type d'achats généralement pratiqués : cela peut-être une assistante qui gère en direct les processus d'approvisionnement des fournitures de bureau ou les commandes de travail temporaire, un agent responsable achat d'un service technique ou encore un chef de service...

» Quelles sont les différences avec une carte bancaire pour les particuliers ?

• Première différence, l'usage de la carte d'achat s'effectue sous la responsabilité de l'entreprise. Le montant des dépenses initiées par la carte est débité sur le compte bancaire de l'entreprise, de l'administration ou de la collectivité.

• Deuxième différence, l'organisation détermine les règles de gestion (contrôles, limites, etc.) qu'elle souhaite voir appliquer aux utilisateurs de la carte.

• Troisième différence, les retraits d'argent sont possibles mais peuvent être bloqués.

• Dernière différence, une information détaillée et enrichie est fournie sous forme de relevés électroniques ou papier aux fournisseurs, comme aux acheteurs.

» Comment obtenir une carte d'achat ?

En s'adressant à son établissement financier avec qui l'entreprise ou l'organisation, souhaitant équiper ses collaborateurs de cartes d'achat, souscrit un contrat commercial définissant les règles de gestion et les conditions d'utilisation.

» Où peut-on utiliser une carte d'achat ?

Chez tous les fournisseurs et commerçants qui acceptent la carte d'achat du réseau[2] concerné.

En fonction de la politique de gestion qu'elle souhaite mettre en œuvre, chaque organisation titulaire de cartes d'achats peut décider de restreindre le choix des fournisseurs à un sous ensemble (par exemple un sous-ensemble de fournisseurs avec des conditions négociées).

» Quels sont les services fournis par la carte d'achat ?

• Le premier service proposé est la **gestion entière du processus de commande et d'approbation,** qui peut être ainsi délégué et contrôlé automatiquement. Une fois les règles de gestion (plafonds et autorisation) fixées par l'entreprise ou l'organisation, le processus de commande est totalement allégé, comme s'il était 'externalisé' à l'établissement financier émetteur de la carte.

• Le deuxième service est constitué, comme toutes les cartes bancaires, par le **service de paiement** proposé.

• Le troisième service proposé est la fourniture d'un **système d'information complet sur les achats,** attaché à la carte d'achat avec des outils d'analyse sur les relevés de dépenses. Ils permettent un suivi et une rationalisation de dépenses, traditionnellement très émiettées dans l'entreprise

• Le quatrième service est **l'agrégation périodique de tous les montants de facturation** regroupés en un relevé d'opérations unique, directement intégrable dans le système d'information comptable de l'acheteur.

» Y a t-il des risques de fraude ?

Le niveau de sécurité de la carte d'achat est celui de toutes les cartes de paiement bancaires. De surcroît, des contrôles supplémentaires augmentent encore ce niveau de sécurité.

Les retraits d'argent peuvent être bloqués. La carte ne fonctionne que sur les fournisseurs que l'entreprise a choisi de référencer. La carte est nominative avec une adresse de livraison associée. Enfin, les paramètres associés à la carte limitent son utilisation.

(2) Les principaux réseaux d'acceptation de la carte achat en France sont ceux constitués par American Express et Carte Bancaire qui agrée aussi les cartes Visa et Mastercard.

» L'organisation risque t-elle de perdre le contrôle sur les achats ?

Non, bien au contraire. La carte d'achat a été conçue pour décentraliser les processus d'achats, en responsabilisant les porteurs de cartes. Son système souple de gestion permet la mise en œuvre de limites (limites par utilisateurs, par fournisseurs, par types de produits, limites temporelles, etc.) pour gérer les achats au mieux des intérêts de l'entreprise, de l'administration ou de la collectivité.

Chacune des transactions d'achats fait ainsi l'objet de contrôles à priori, lors de la demande d'autorisation de paiement[3].

En outre, les données de gestion, fournies sous forme de relevés ou directement consultables en ligne offrent, tant à l'acheteur qu'à son encadrement, une vision synthétique parfaite de l'ensemble des transactions, avec tous les outils d'analyse nécessaires.

» La carte d'achat est-elle simplement une carte de paiement ?

Si la carte d'achat permet de payer des achats de proximité ou à distance, elle est bien plus qu'une simple carte de paiement.

Elle est avant tout un outil de gestion qui permet de gérer, très simplement et à moindre coût, le processus de commande et d'approbation, avec un système d'information associé.

Celui-ci permet une meilleure analyse des données centralisées sur les achats, une intégration comptable dans le système d'information de l'acheteur, voire la dématérialisation fiscale de la facture[4].

Les acteurs du système de carte d'achat

Comme dans tout système monétique classique, le système de carte d'achat repose sur trois groupes d'acteurs :

- Les fournisseurs et les commerçants ;
- Les acheteurs ;
- Les établissements financiers.

» Les fournisseurs et les commerçants

Les fournisseurs qui souhaitent accepter les transactions de paiement par carte d'achat doivent contracter avec leur établissement financier[5] pour définir précisément les conditions économiques et techniques du service.

» Les établissements financiers

Les établissements financiers constituent l'intermédiaire technique et financier entre les acheteurs et les fournisseurs. Ils émettent et gèrent les cartes pour le compte des acheteurs (création, modification, suppression des cartes, paramétrages, gestion des habilitations et des plafonds).

Ils développent leur réseau d'acceptation pour accroître le nombre de fournisseurs accepteurs de la carte.

» Les acheteurs

De manière identique, pour pouvoir utiliser les services de la carte d'achat, une entreprise, une administration ou une collectivité territoriale doit contracter avec son établissement financier[6] et définir les conditions d'utilisation de la carte.

Les cartes d'achat étant détenues par des personnes physiques pour le compte d'une entreprise (à la différence des cartes privées détenues par des personnes physique pour une utilisation privée), le contrat lie une personne morale à l'établissement financier émetteur de la carte.

C'est donc sous l'autorité de cette personne morale, qui définit au sein de l'entreprise les règles de gestion de la carte, que les porteurs de carte utilisent leur carte d'achat.

(3) Voir détails dans le § "Les grands principes de fonctionnement de la carte d'achat"
(4) Voir détails dans le § "la dématérialisation de la facture"
(5) On parle alors d'établissement financier acquéreur
(6) On parle alors d'établissement financier émetteur

Rappel sur les principes de fonctionnement de la carte d'achat

Le fonctionnement de la carte d'achat est simple : une fois effectuée la phase d'enregistrement d'un utilisateur, précisant notamment les niveaux d'autorisation de dépenses (par exemple : limites par fournisseurs, limites quotidiennes, mensuelles, etc.) il s'effectue en quatre grandes phases :

- la transaction d'achat ;
- le paiement ;
- l'agrégation et la transmission des données de facturation ;
- la dématérialisation de la facture.

Principes économiques généraux

Comme pour tout produit monétique, les principes généraux d'utilisation sont régis par les relations contractuelles, liant l'entreprise acheteuse à son établissement financier et le fournisseur au sien.

Bien entendu, les conditions économiques peuvent varier suivant les établissements financiers, mais très schématiquement les échanges économiques sont ainsi organisés :

» Les fournisseurs

La carte d'achat offre aux fournisseurs une garantie de paiement en contrepartie d'une commission payable à leurs établissements financiers. Celle-ci s'exprime, en règle générale, sous la forme d'un pourcentage du montant de la transaction.

Le compte du fournisseur est crédité du montant des achats quelques jours après la télécollecte des opérations.

» Les acheteurs

Les conditions économiques d'obtention de cartes d'achat dépendent des conditions contractuelles pratiquées par les établissements financiers : elles peuvent s'exprimer en cotisations sur les cartes, en commissions sur les services et la concurrence est de rigueur.

» Les établissements financiers (acquéreurs et émetteurs)

Pour rémunérer les services d'intermédiation financière fournis par l'acquéreur (établissement financier du fournisseur) et l'émetteur (établissement financier de l'acheteur), un système classique de commissions interbancaires, régulé par des organismes interbancaires, s'applique. Il vise à couvrir le service et les risques supportés par chacun des établissements financiers.

La dématérialisation de la facture en bref

Principes généraux

En dépit des efforts considérables engagés par les entreprises pour refondre leurs processus de gestion et investir dans des systèmes d'information performants, la facture papier demeure la règle à 95 % et représente un poste considérable en coûts et en ressources humaines (traitement, impression, expédition, classement, archivage, stockage, recherches, contrôles rapprochement de factures,...).

DEFINITION	USAGE
Facture électronique	
• Fichier avec le détail de la facture	• Transfert, Intégration comptable, rapprochements
Facture dématérialisée fiscale	
• Données identiques avec en-tête et pied de facture	• Vérification par l'administration fiscale

La facture électronique ou sa version fiscale dématérialisée, introduite dans les années 1990, représente une source d'économies importantes, en permettant de diminuer considérablement ces coûts.

Jusqu'à présent, les contraintes des normes de transfert EDI limitaient son utilisation à de très grandes entreprises.

Depuis juillet 2003, la législation permet de transmettre les factures par voie électronique sécurisée à l'aide d'une signature électronique, étendant ainsi les bénéfices de la dématérialisation fiscale à de nombreuses organisations de tailles plus réduites.

La carte d'achat et la dématérialisation fiscale

La carte d'achat, qui permet de dématérialiser en amont le flux de commandes et les données de facturation des achats de petits montants, constitue une excellente étape vers la dématérialisation complète de la facture au sens fiscal du terme.

C'est pourquoi la plupart des offres de services autour de la carte d'achat proposées par les établissements financiers comportent une offre de dématérialisation fiscale des factures.

Un prochain cahier pédagogique de l'APECA fera un point complet détaillé sur la dématérialisation de la facture.

Evaluer le besoin de la carte d'achat au sein d'une organisation

La mise en œuvre d'une carte au sein d'une entreprise, d'une collectivité ou d'une administration est, en règle générale, ***simple*** *et* ***rapide à mettre en oeuvre.***

Elle nécessite néanmoins que l'on se consacre au préalable à une **indispensable phase de réflexion,** en constituant une petite équipe de projet de 2 ou 3 personnes pour bien comprendre ce que l'on peut attendre de la carte d'achat au sein de son organisation.

Cette phase préliminaire peut intervenir en un laps de temps assez court, de l'ordre de quelques semaines

Très schématiquement, même si cette phase d'étude préalable n'est forcément pas la même entre une grande entreprise internationale et une petite équipe, elle peut néanmoins être décomposée en 5 étapes courtes.

S'informer sur la carte d'achat

↓

Évaluer son besoin

↓

Définir ses objectifs

↓

Constituer un argumentaire économique

↓

Faire un appel d'offre

↓

Bien s'informer sur la carte achat

1 - S'informer sur la carte d'achat

C'est une lapalissade mais, avant d'entamer tout projet, le mieux est de commencer par s'informer sur la carte d'achat et les avantages qu'elle peut apporter à l'organisation concernée.

Pour cela il existe de nombreux supports écrits de qualité, tels que l'ouvrage[7] diffusé par le Minefi *'La carte d'achat dans les collectivités locales et les établissements publics locaux'*, ou encore la collection des *'Cahiers Pédagogique de la carte d'achat'* éditée par l'APECA, mais aussi des revues spécialisées pour les acheteurs.

Les établissements financiers organisent régulièrement de nombreuses conférences ou séminaires d'information pour présenter les grands concepts de la carte d'achat et détailler leur offre.

Beaucoup d'informations sont disponibles sur Internet :

- le site du Minefi (www.colloc.minefi.gouv.fr) dispose d'une rubrique entière très complète sur la carte d'achat appliquée aux collectivités et au secteur public ;
- le site de l'APECA (www.association-apeca.org) est également très riche d'informations en France, mais également en Europe et outre-atlantique;
- de nombreuses autres sources d'information sont accessibles auprès de prestataires et d'établissements financiers.

Enfin, il faut privilégier le contact direct, autant que possible, avec des entreprises ou des collectivités ayant mis en place la carte d'achat ou ayant participé aux expérimentations pilotes menées par le Minefi.

(7) Coédité avec I'Press, l'ouvrage est essentiellement distribué par le réseau du Trésor Public

2 - Bien évaluer les avantages de la carte d'achat pour son organisation

Il convient avant toutes choses de bien comprendre ce que la carte d'achat peut apporter à une collectivité, une entreprise ou une administration.

Si les avantages de la carte d'achat sont bien spécifiques à chaque entreprise, quelques grandes constantes peuvent être dégagées. Elles sont résumées dans le tableau ci-contre.

Mais la carte d'achat ne doit pas être vue comme un simple moyen de réduire les coûts.

Elle doit surtout être vue comme une opportunité de remettre à plat les processus de commande et de facturation pour les simplifier et également les optimiser.

LES AVANTAGES DE LA CARTE D'ACHAT
Optimisation du processus d'achat
• Diminution des délais d'approvisionnement
• Suppression des coûts liés à la commande et à l'approbation
• Consolidation des factures de plusieurs fournisseurs en une facture globale
• Meilleure réconciliation et résolution des contestations (par centralisation de l'info)
Meilleur respect de la politique d'achat
• Rationalisation des fournisseurs grâce à une vision globale
• Meilleure capacité d'analyse des dépenses
• Diminution des prix grâce au regroupement des fournisseurs
Décentralisation du processus d'achat
• Meilleure responsabilisation de l'acheteur
• Meilleur délai de livraison avec la diminution du temps de commande
Diminution des coûts de facturation
• Meilleure gestion de la TVA
• Réduction des coûts de gestion liés à la dématérialisation fiscale

Evaluer précisément son besoin

Pour déterminer l'intérêt d'une organisation à se doter de cartes d'achat, la première étape d'une réflexion préalable passe par l'analyse rapide des processus d'achat, celle du portefeuille de fournisseurs et l'étude de la typologie des factures.

Si les procédures d'achat se caractérisent par une forte centralisation, leur morcellement entre plusieurs acteurs, depuis l'initiateur de la commande, le fournisseur, la comptabilité fournisseur et le service de règlement, génère une production et une circulation importante de documents qui entraînent une complexité excessive sans réelle valeur ajoutée.

1 - Identifier la part des achats 'non stratégiques' de petits montants

Si les efforts des organisations se sont portés sur l'optimisation des achats 'stratégiques' importants en volume - c'est-à-dire, en règle générale, les achats de production - où l'effet de levier est le plus important, il reste des gisements importants de productivité.

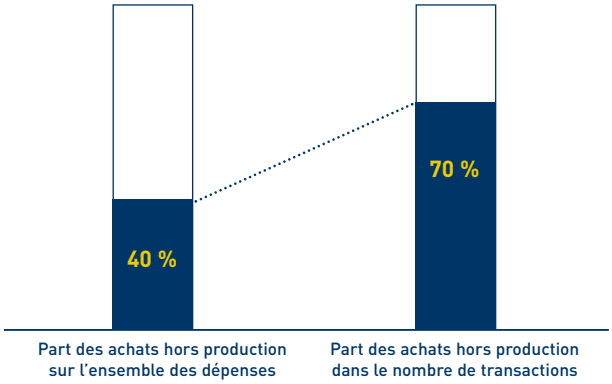
Parmi les achats non stratégiques - aussi appelés MRO, acronyme des termes anglais « Maintenance, Repairs and Operational Material » - se trouvent des produits qui ne contribuent pas directement à la mission de l'organisation mais sont essentiels pour le maintien de son activité.

Leur absence peut remettre en cause le fonctionnement quotidien mais non la mission générale de l'organisation. Ce sont des produits standards ou des services.

Une partie importante de ces achats non stratégiques, effectués par les entreprises et les organisations du secteur public, est constituée par des achats de petits montants (frais généraux, prestations de personnel intérimaires, consommables et matériel informatique, frais de voyage, frais marketing, produits d'entretien et de réparation, pièces détachées...), dont le coût de gestion peut être parfois très supérieur au montant même de la commande.

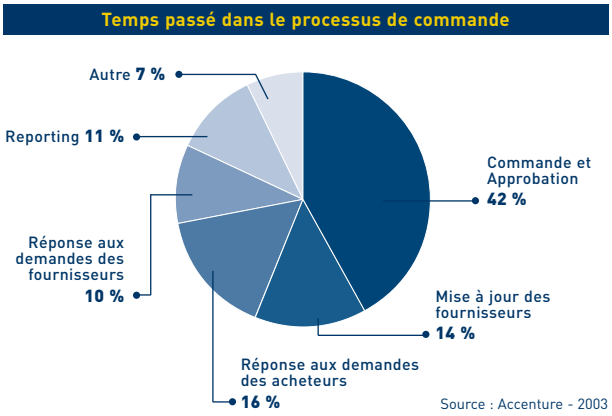
Une étude menée par Accenture[8] auprès de 54 entreprises dans le monde dont 4 en France (Aventis Pharma, Disneyland Paris, Thalès, Renault) montre que si les achats hors production ne représentent en moyenne que 40 % en valeur des dépenses de l'entreprise, ils représentent en revanche près de 70 % des transactions d'achat.

Au sein de ces achats hors production, la part en nombre de transaction des achats de faible montants est souvent prépondérante, avec des procédures d'achats trop lourdes et trop complexes au regard de l'enjeu qu'ils représentent.



Source : Accenture - 2003

2 - Evaluer le processus d'achat et les coûts associés



Source : Accenture - 2003

L'étude précédemment citée montre que le coût de traitement des achats peut-être compris entre 50 et 150 € suivant que l'on prend en compte ou non la facturation, le paiement et la résolution des litiges.

De leur côté, les études préalables menées par la Direction Générale de la Comptabilité Publique, dans le cadre du projet carte d'achat, montrent que le traitement d'une commande publique - commande proprement dite et exécution du paiement - génère un coût fixe de l'ordre de 80 €, coût qui croît ensuite progressivement en fonction du montant de l'achat. Ce coût prend en compte l'ensemble de la chaîne d'exécution chez l'ordonnateur et le comptable.

Il faut que le montant de la facture atteigne 1 500 € ou plus pour que le coût complet de la commande représente moins de 5 % du montant de la facture.

Définir ses objectifs

1 - Définir précisément les objectifs et les priorités

Une fois cette étape effectuée, la petite équipe de projet constituée pour l'étude préalable peut alors définir précisément les objectifs recherchés par l'entreprise, la collectivité ou l'administration :

- Souhaite-t-on, par exemple, favoriser le respect par tous de la politique d'achats ?
- Veut-on responsabiliser les bénéficiaires finaux en décentralisant la fonction achat au plus près des besoins des services opérationnels ?
- Désire t-on dégager les acheteurs d'activités chronophages et sans réelle valeur ajoutée pour pouvoir les réallouer sur le coeur de leur métier (gestion des appels d'offre importants, négociation des contrats fournisseurs) ?
- S'agit-il d'accélérer et de simplifier le processus de passation des commandes ?
- Souhaite t-on diminuer les coûts de traitement des commandes et des factures associées ?
- Veut-on dématérialiser l'ensemble du processus jusqu'à la facture y compris, au sens fiscal du terme ?

A ce stade de réflexion, l'organisation doit être en mesure de définir simplement ses objectifs, en y affectant des priorités.

(8) Etude Accenture "Procurement To Payment Processes and the Role of Procurement Cards" - 2003

William Boitel
Chargé d'Affaires Générales
Mairie de Compiègne

Déléguer le droit de commande au plus près de l'utilisateur

La carte d'achat va faire son entrée dans la ville impériale. A l'origine de l'initiative, M. Viault, Conseiller Délégué aux Finances, à la Gestion du Personnel Municipal et aux Affaires Administratives et M. Adde, Secrétaire Général Adjoint qui ont suivi les préconisations du rapport de stage de William Boitel qui suivait une formation auprès de la CDAF Formation-Conseil, filiale de la CDAF (Compagnie Des Acheteurs de France).

"Ma mission était l'optimisation des achats dans le budget fonctionnement de la mairie de Compiègne. Le service achat n'existait pas, il n'y avait pas de comptabilité analytique et donc pas de vision claire des achats. Mon premier travail a donc consisté à réaliser une photographie des achats de la mairie", explique William Boitel.

En l'occurrence, l'intérêt s'est focalisé sur deux grandes familles de nomenclature du code des marchés : les produits d'hygiène et les petites fournitures de bureau. Les prix n'étaient pas négociés et les montants cumulés importants. Les économies escomptées sur les seules fournitures de bureau sont de l'ordre de 90 000 € par an en impactant simplement sur le prix hors taxe net rendu par la mutualisation des besoins et la rationalisation.

D'autre part, l'étude réalisée montrait après analyse que le processus d'engagement et de paiement de la collectivité engendrait un coût beaucoup trop important par rapport aux montants des commandes pour les achats récurrents de petits montants. Il était donc important d'optimiser le coût de passation d'où l'idée d'utiliser un moyen novateur, la carte d'achat.

En effet ce moyen pouvait permettre à la collectivité une réduction après calcul de l'ordre de 30 % sur une base du MINEFI de 80 € par commande.

La crédibilité de ce moyen restait néanmoins à conforter du point de vue de l'interopérabilité bancaire et de l'interbancarité. Les réticences induites étant partiellement levées, M. Adde et M. Viault ont donné une force d'impulsion en proposant le système à la municipalité qui a adhéré au projet par l'intermédiaire de Philippe Marini, Sénateur-Maire de Compiègne qui a demandé de tout faire pour maximiser les coûts de gestion.

"Notre objectif est de déléguer le droit de commande au plus près de l'utilisateur. Nous allons donc mettre deux services en situation pilote pendant 6 mois, afin de bien appréhender les difficultés d'implémentation, pour ensuite œuvrer vers un déploiement du système" conclut William Boitel.

2 - Préciser le périmètre du projet

Le petit groupe de réflexion constitué lors de la phase exploratoire doit également s'interroger sur le champ d'application du projet.

A ce stade, il s'agit simplement d'identifier les grandes lignes du plan de déploiement de la carte d'achat.

Il est toujours préférable de **démarrer par une phase pilote.** Celle-ci doit permettre de valider les objectifs pré-définis et d'affiner la méthodologie de mise en œuvre avant un déploiement généralisé.

Il s'agit donc d'identifier en priorité :

- le ou les services qui serviront de pilote avant la phase de déploiement;
- le type de biens (secteurs) par lequel on souhaite démarrer, en établissant des priorités parmi les familles de produits et de services concernés ;
- les fournisseurs privilégiés avec lesquels travailler en priorité.

Constituer un argumentaire économique

Après avoir répondu à toutes ces questions, on peut alors constituer un argumentaire économique pour la direction, établissant :

• les **coûts à engager** : ils comprennent à la fois les coûts de fonctionnement et les coûts de mise en œuvre.

- Les coûts de mise en œuvre regroupent les coûts de l'équipe projet, voire d'un prestataire extérieur si l'entreprise se fait aider.

- Les coûts de fonctionnement comprennent les abonnements des cartes d'achat perçus par l'établissement financier, les coûts d'interfaçage avec les systèmes comptables, voire les coûts de dématérialisation de la facture au sens fiscal du terme.

• d'autre part, les **résultats escomptés** : diminution des coûts de gestion, gains d'efficacité dans les traitements, réduction des délais d'approvisionnement, réallocation des ressources dégagées.

L'ensemble des travaux de la phase d'étude préalable permet de constituer un dossier primordial pour recueillir le soutien de la direction générale et permettre la rédaction d'un cahier des charges utile pour sélectionner le partenaire financier indispensable à la mise en place du programme.

Quelques chiffres clefs sur la « Government Procurement Card » au Royaume Uni

(source APECA)

Le contexte

Sur les 13 milliards de £ (1,9 Milliards d'euros) de dépenses annuelles d'approvisionnement de l'administration britannique (organismes publics et ministères), les achats non stratégiques représentent une part de près de 30 %.

Dans ces dépenses, les achats de routine périodiques (consommables, produits d'entretien...) ne représentent en valeur que 300 M£ (440 M€) soit 2,3 % des dépenes annuelles.

Mais si l'on y regarde de plus près, ces dépenses se traduisent par 2 à 3 millions de commandes d'un montant d'environ 100 £ chacune, avec un coût de traitement estimé aux alentours de 100 £ (140 €) par transaction.

En octobre 1997, l'administration britannique décidait d'introduire la carte d'achat comme l'une des approches clés - avec la généralisation de l'usage du commerce électronique et la mise en place de contrats cadres avec les fournisseurs - pour rationaliser les achats de produits et services de faible valeur.

L'objectif

L'objectif à terme visait une économie de 70 à 90 millions de £ par an (100 à 130 M€) sur ces types d'achats.

Les résultats

Après un démarrage initial un peu lent, le bilan est très positif :

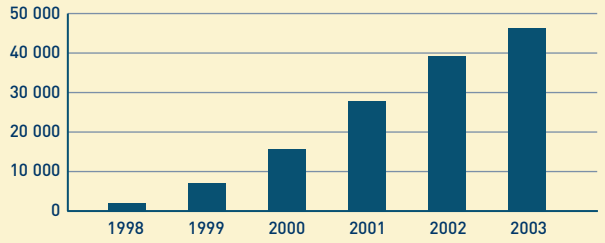
5 ans après l'initialisation du projet, le coût unitaire de traitement d'une facture avait déjà été abaissé d'environ 28 £, alors même que le déploiement de la carte achat n'était que partiel.

La politique d'achat a pu être rationalisée : 26 % des flux de transactions se sont concentrés sur 10 fournisseurs (principalement les fournitures de bureau, les ordinateurs et les consommables, ainsi que le travail intérimaire).

En 2003, c'est plus de 1,8 Millions de transactions représentant un volume d'achat de 304 M£ (440 M€) qui ont été traitées par le biais de la carte achat et les économies constatées se sont élevées à 49,7 M£ (72 M€).

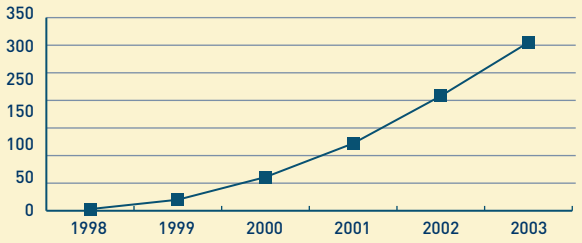
La croissance des transactions et du nombre de porteurs de cartes reste soutenue.

Nombre de cartes d'achat utilisées



1998	1999	2000	2001	2002	2003
1 872	7 032	15 592	27 708	39 057	46 133

Dépenses annuelles via carte d'achat (M£)



1998	1999	2000	2001	2002	2003
3	20	61	122	208	305

En savoir plus : http://www.purchasingcard.info

Le choix d'une offre et d'un prestataire de service

A l'issue de la phase préparatoire, une fois l'accord de la direction obtenu, l'organisation peut entrer dans le processus de sélection de la solution de carte d'achat. Il s'agit de faire un double choix : celui d'un produit (American Express, MasterCard, Visa) en même temps que celui de l'établissement financier émetteur, distributeur de la solution.

Comprendre les offres des établissements financiers

La mise en œuvre de la carte d'achat passe par le choix de l'établissement financier avec lequel l'entreprise, la collectivité ou l'administration souhaitera contracter.

Même si l'interopérabilité et l'interbancarité de ce type de produits implique une certaine standardisation des caractéristiques produits, les offres sont très variées d'un établissement à l'autre, tant sur le plan des caractéristiques du produit, que des services associés (services d'accompagnement, etc.) ou de leur tarification.

Il convient donc d'étudier ces offres en détail pour déterminer celle qui correspondra le mieux aux besoins décrits et offrira une structure de coûts optimale, à travers les réunions d'information proposés par les établissements bancaires, mais aussi et surtout, par approche directe.

Cécile Place
Chef de Produit Carte d'Achat
BNP Paribas

Déléguer le droit de commande au plus près de l'utilisateur

"Au-delà des fonctions communes à tous les établissements bancaires, nécessaires pour assurer l'interopérabilité, BNP Paribas a souhaité investir de manière importante dans le développement d'une plate-forme de gestion de Carte d'Achat performante, pour offrir à ses clients un produit vraiment différenciant.

Nous souhaitions une solution qui puisse allier la gestion « sur-mesure » que demandent souvent de grandes organisations, à la simplicité de mise en œuvre indispensable, tant dans les grandes organisations que dans les plus petites.

Grâce à cette plate-forme, nous offrons ainsi toute la finesse voulue pour un contrôle des dépenses optimal :

- contrôles à priori, avec un ensemble de plafonds s'adaptant aux besoins de l'organisation et vérifiés systématiquement à chaque commande,

- mais aussi contrôles à posteriori avec des relevés détaillés exhaustifs et clairs, édités périodiquement, consultables en ligne et disponibles sous format électronique.

La gestion du programme de Cartes d'Achat (modification des plafonds des cartes par exemple) s'effectuera bientôt à distance, directement par nos clients, pour une plus grande souplesse d'utilisation.

Nous avons cherché à fournir une solution globale à nos clients qui leur permette d'opter à leur guise pour la seule dématérialisation des flux de commandes ou en incluant la dématérialisation fiscale des factures : c'est ainsi la garantie pour tous nos clients d'une évolution en douceur, à leur rythme.

Enfin, nous avons avantageusement tiré parti des enseignements des trois expérimentations pilotes que nous avons menées dans la sphère publique.

C'est ainsi, par exemple, que nous pouvons proposer aux clients qui le souhaitent d'étendre l'utilisation de la carte à des achats de proximité : une option bien utile lorsqu'il s'agit d'aller acheter à la dernière minute du petit outillage dans la quincaillerie du quartier !"

Jean-Yves Neveu
Responsable e-Solutions
BNP Paribas

Ce qui fait la différence, c'est la dimension d'accompagnement

"Même s'il est important d'avoir un produit performant, les premières mises en place nous ont enseigné, qu'au-delà des caractéristiques propres de notre produit, notre atout majeur est l'accompagnement de nos clients au quotidien.

BNP Paribas a voulu se donner les moyens avec la mise en œuvre d'un programme important de formation de ses équipes commerciales et d'une organisation dédiée, avec une équipe de spécialistes chargée de l'Implémentation. Ces Chefs de projet apportent ainsi à nos clients toute la dimension nécessaire d'accompagnement de l'analyse du besoin jusqu'à la mise en œuvre de la Carte d'Achat. Nous avons d'ailleurs investi à cet effet dans la certification ISO 9001 de notre démarche de conduite de projet.

C'est la garantie pour nos clients d'une mise en œuvre rapide de 3 à 9 mois suivant la taille des organisations et, parfois même, beaucoup moins s'il s'agit d'un simple pilote."

La consultation des établissements pourra s'effectuer en deux temps :

- En prenant un premier contact informel pour comprendre les offres et se faire une idée sur les établissements que l'on souhaite retenir ;
- En convenant d'un rendez vous d'approfondissement de la part des entreprises retenues, à qui l'on aura remis le cahier des charges ou l'appel d'offre constitué, sous forme d'une audition par l'équipe de projet constituée.

Aux offres existantes, proposées par un certain nombre d'établissements financiers ayant participé aux expérimentations lancées par le Minefi ou disposant d'une solution carte d'achat depuis longue date, devraient se rajouter dans les mois qui viennent, de nouvelles propositions d'autres établissements financiers.

Estelle Brack
Responsable du projet Carte d'Achat
Groupe Banque Populaire

Offrir une solution qui réponde au plus juste aux besoins exprimés par le Minefi

"La carte d'achat est un sujet d'importance majeure pour le groupe Banque Populaire.

Le volontarisme du Minefi crée les conditions d'épanouissement de celle-ci sur le marché français.

Le groupe Banque Populaire s'est mis en ordre de marche, il y a déjà quelques temps, pour fournir une solution opérationnelle dans le courant du 2ème semestre 2005.

Deux axes de réflexion nous ont particulièrement guidé dans la conception de celle-ci :

- offrir, tout d'abord, une solution qui réponde au plus juste aux spécifications du Minefi, avec notamment une latitude forte de paramétrage des informations relatives aux cartes (limites, etc.)

- proposer ensuite, une solution qui soit la plus interopérable et acceptée par le plus grand nombre possible de fournisseurs.

La carte d'achat et les services associés seront proposés par une force commerciale qui réunira les expertises conjointes des équipes commerciales sur les marchés entreprises, sur celui des collectivités locales, ainsi que les expertises des équipes monétiques.

C'est une opportunité pour le groupe de développer des collaborations nouvelles avec les grandes administrations et des collectivités locales.

C'est également un moyen de renforcer la relation de proximité que les Banques Populaires et Natexis Banques Populaires entretiennent avec de nombreuses entreprises en leur proposant des services nouveaux."

Christophe Mouradian
Responsable des produits et services,
Collectivités et Institutionnels locaux
Caisse d'Epargne

Une logique de service global pour les Collectivités

"La Caisse d'Epargne a une longue tradition de service aux collectivités, comme en témoigne notre position de deuxième financeur des collectivités locales.

Notre démarche s'inscrit dans le droit fil des préconisations volontaristes du Ministère des Finances pour moderniser l'administration publique et simplifier les procédures administratives dans le cadre du projet Hélios.

Nous nous voyons de plus en plus comme un apporteur de solutions globales à nos clients, en leur proposant un portefeuille complet de services pour moderniser leurs organisations, sur l'ensemble des problématiques qu'elles peuvent rencontrer.

C'est ainsi que nous sommes déjà présents sur le paiement des prestations municipales aux usagers des collectivités avec notre solution SP Plus, sur la gestion de ligne de Trésorerie interactive sur Internet ou encore sur les demandes monétiques avec Monéo.

Notre approche autour de la carte d'achat s'inscrit donc dans cette vision globale développée par Guy Lafite, Directeur en charge de la Direction des Collectivités et des Institutionnels Locaux.

La carte d'achat est un sujet d'importance qui, au-delà du paiement, apporte une vraie solution de gestion. Nous voulons traiter ce sujet avec une vraie solution interopérable et interbancaire, car c'est la demande principale de nos clients, pour simplifier au maximum leurs relations clients-fournisseurs.

Nous attachons aussi une importance toute particulière à la simplicité de mise en œuvre, car elle est la clé de l'adoption de cet outil de gestion par le plus grand nombre de collectivités.

Notre forte implantation de proximité auprès des collectivités territoriales et des Institutionnels fait que notre réseau est régulièrement sollicité depuis la publication du décret sur la carte d'achat, ce qui devrait déboucher sur la mise en œuvre de pilotes avec quelques uns de nos plus fidèles clients.

C'est également l'occasion pour nous de gagner des parts de marché dans ce secteur auprès d'établissements qui ne sont pas structurellement emprunteurs."

Etablir un cahier des charges et organiser une consultation ou un appel d'offre

1 - Rédiger un cahier des charges

Il s'agit maintenant dans cette étape de rédiger un cahier des charges précis pour sélectionner la solution, souvent par le biais d'un appel d'offre.

Le cahier des charges pourra par exemple comprendre :

- Une présentation succincte de l'entreprise, de la collectivité ou de l'administration, précisant l'organisation et le contexte général d'implantation de la carte d'achat ;
- Les objectifs poursuivis ;
- Le périmètre du projet (services concernés pour la phase pilote d'expérimentation, familles de produits et services, etc.) ;
- Une description des outils de gestion budgétaire, financière et comptable de l'organisation ;
- Uns présentation synthétique des processus d'achat ;
- Le détail des documents demandés indiquant notamment la durée et la forme de contractualisation souhaitée.

Le cahier des charges précisera les points à détailler dans la réponse, notamment :

- La description fonctionnelle des produits, avec les caractéristiques des outils de gestion associés ;
- La compétence et la disponibilité des équipes en charge ;
- Les caractéristiques des solutions logicielles lorsqu'elles existent (interfaces, etc.) ;
- Le détail des services associés et, plus particulièrement, des services d'accompagnement fournis par l'établissement ;
- La politique de référencement fournisseur appliquée par le réseau d'acceptation correspondant ;
- Des références clients.

Le cas échéant, il est possible d'exprimer cette partie sous la forme d'une grille de réponse, pratique pour pouvoir constituer un tableau de comparaison des offres.

2 - Organiser la consultation

Le type de consultation choisi dépend naturellement des règles en vigueur dans l'entreprise, l'administration ou la collectivité. L'appel d'offre est le cas le plus fréquent.

La mise en place d'un programme de carte d'achat au sein d'une collectivité locale suppose la conclusion d'un marché de prestation de services passé avec une banque ou un établissement financier, habilité à émettre des cartes d'achat. Ce marché dit d'émission de cartes d'achat est soumis à des règles de passation classique et sa formation doit évidemment être conforme aux dispositions du code des marchés publics, notamment en matière de publicité et de transparence dans la sélection.

Jean-Jacques Rivy
Chargé d'Affaires Générales
CNRS

Gérer au maximum le projet en amont

"La démarche menée autour de la carte achat procède d'une volonté de la direction du CNRS de moderniser le fonctionnement de l'institution, notamment en simplifiant les procédures administratives.

Quatre objectifs majeurs ont été identifiés dans ce projet :

- la réduction des délais d'approvisionnement pour les dépenses de faible enjeu ;

- le paiement plus rapide et à date certaine des fournisseurs référencés ;

- la mise en œuvre d'un dispositif permettant de fluidifier et d'automatiser le règlement des factures émises par les fournisseurs référencés ;

- la réduction des coûts de gestion des commandes de faible montant.

Dans notre organisation, les 18 délégations régionales, comme le siège, ont une assez forte autonomie de gestion. Chacune d'entre elle est constituée de plusieurs laboratoires, eux même assez décentralisés dans leur gestion, avec des enveloppes de crédits autonomes.

Aussi, pour nous donner les meilleures chances de succès, nous avons mené une réflexion approfondie en amont, en constituant un petit groupe de travail rassemblant les différentes fonctions impactées : un représentant des services de gestion en central, deux gestionnaires au sein des laboratoires, un responsable des systèmes d'information et un responsable en charge de la dématérialisation des procédures au CNRS.

Cette réflexion au sein d'une équipe pluridisciplinaire a permis, en amont de notre choix, de remettre à plat l'ensemble de la procédure d'achat pour la repenser dans l'optique d'une dématérialisation complète.

Dans notre démarche, nous avons procédé en trois temps.

1. La lecture d'articles et de nombreux documents sur la carte d'achat, ainsi que le contact direct avec des utilisateurs de la carte d'achat dans le cadre des expérimentations en cours, nous ont permis de nous forger une conviction sur ce que la carte achat pourrait apporter à une organisation comme la nôtre.

2. La rédaction d'un cahier des charges et d'un appel d'offre nous a permis de bien formaliser notre besoin

3. La rencontre avec les établissements financiers et une audition complémentaire poussée nous a permis de départager les finalistes sur les critères déterminants.

Le déploiement est prévu dans les semaines qui viennent dans la délégation Ile de France Ouest et Nord.

Au vu des résultats, la direction du CNRS prendra la décision de généraliser l'utilisation de la carte d'achat aux 18 délégations et au siège.

Mais le déploiement de cette première phase ne se fera pas sans une véritable démarche d'accompagnement du changement, pour répondre aux inquiétudes que peuvent susciter tout changement important.

C'est tout le sens de la démarche collective que nous mettons en place au travers de groupes de travail qui conduisent cette expérimentation en véritable « mode projet » sur la base de cahier des charges dûment formalisés avec des enjeux compris et acceptés par tous."

Christine Rulliat
Agent Comptable Secondaire/Chef du Service Financier
CNRS

Viser à terme le 'zéro papier' de la commande au mandatement

"L'objectif premier que nous visons est surtout d'offrir à nos acheteurs, déjà très autonomes et responsabilisés, plus de fluidité dans la commande et l'approvisionnement.

C'était une demande forte de nos acheteurs de pouvoir s'affranchir, dans la procédure de commande, des intermédiaires qui peuvent être contraignants en cas d'urgence.

Désormais, avec la carte d'achat, ils pourront repartir le jour même avec le petit matériel électronique ou mécanique dont ils ont besoin pour finaliser une expérimentation.

Mais, bien au-delà de l'amélioration du processus de commande, il y a aussi un enjeu important de réduction des coûts de gestion.

Un échantillonnage des factures, sur la centaine de laboratoires que compte la délégation Ile de France du CNRS, montrait que 70 % des commandes passées étaient inférieures à 1 500 euros, avec un coût complet de traitement de l'ordre de 80 euros par commande.

A terme, nous voulons arriver à un circuit administratif 'zéro papier' de la commande au mandatement et, dans une deuxième étape, envisager alors la phase de dématérialisation des factures (au sens fiscal du terme).

En effet, le traitement de toutes ces commandes génère un travail sans réelle valeur ajoutée, avec un enjeu très faible de surcroît. Ce sera autant de temps libéré pour pouvoir redéployer des ressources pour prendre en charge les achats plus stratégiques sur les appels d'offre importants.

C'est l'opportunité de se focaliser sur les véritables enjeux."

Le CNRS en bref

Le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) est un organisme public de recherche fondamentale (établissement public à caractère scientifique et technologique, placé sous la tutelle du Ministre chargé de la Recherche). Il produit du savoir et met ce savoir au service de la société.

Avec 26 000 personnes (dont 11 600 chercheurs et 14 400 ingénieurs, techniciens et administratifs), un budget qui s'élève à 2 214 millions d'euros HT pour l'année 2004, une implantation sur l'ensemble du territoire national, le CNRS exerce son activité dans tous les champs de la connaissance, en s'appuyant sur 1 260 unités de recherche et de service.

Principes de mise en œuvre de la carte d'achat

Les facteurs clés d'une mise en œuvre réussie

La mise en œuvre de la carte d'achat est un processus assez simple.

Toutefois, si l'on veut bénéficier de tout le potentiel de l'outil de gestion que la carte d'achat peut apporter, celle-ci ne doit pas s'appliquer sur une organisation d'achat sans réflexion préalable, préparation et réorganisation.

La mise en œuvre de la carte d'achat dans une organisation est en effet :

- L'occasion de remettre à plat des processus de gestion, souvent très coûteux et avec une faible valeur ajoutée ;
- Une opportunité pour responsabiliser les décideurs en décentralisant les processus d'achat ;
- Une occasion de revoir les politiques d'achats et de fournisseurs de l'entreprise (accords cadres, processus internes, etc.)

De l'observation des mises en place effectuées, aussi bien dans de grandes administrations, des entreprises ou même des collectivités de toutes tailles, on peut tirer quelques règles générales assez simples : 8 grandes étapes sont nécessaires.

1 - S'appuyer sur le 'sponsoring' de la Direction Générale

Si la mise en œuvre de la carte est un processus assez simple, comme tout processus qui engage plusieurs services au sein d'une organisation, ses objectifs doivent pouvoir être compris et partagés par tous.

Le projet ne doit donc pas être le projet d'un service en particulier (service achat, service comptable ou service financier) mais, bien **un projet global à toute l'organisation.**

C'est pourquoi il est nécessaire d'obtenir, dès le départ, le soutien de la Direction Générale, convaincue de la nécessité de refondre les processus à l'occasion de la mise en œuvre de la carte d'achat.

2 - Constituer une équipe de projet pluridisciplinaire

La réussite de la mise en place de la carte d'achat passe par une organisation simple autour d'un projet transverse, avec la constitution d'une équipe pluridisciplinaire dédiée.

Celle ci varie suivant la taille de l'organisation et regroupe des intervenants des différentes directions ou services impliqués :

- La direction des achats : concernée en tout premier lieu, elle joue un rôle important dans la mise en place de la carte d'achat, notamment sur la refonte des processus administratifs et le référencement des fournisseurs ('sourcing').
- Les services acheteurs : il peut s'agir d'acheteurs dans des services centraux ou décentralisés.
- La direction financière et comptable : la mise en place de la carte achat, qui implique des changements importants pour cette direction, doit prendre en compte leur expérience.
- La direction de l'organisation et de l'informatique : la mise en place de la carte achat est un projet bien plus léger que la mise en place d'un ERP. Néanmoins, il comporte une dimension d'organisation importante, en même temps que quelques aspects techniques (sécurité, interfaces avec le système d'information).
- Un chef de projet : véritable chef d'orchestre il aura pour mission de coordonner, en « mode projet », la mise en œuvre du programme entre les différents intervenants et d'assurer la communication indispensable à sa réussite.

“

Sébastien Polvèche
Chef de projet Convention de service comptable et financier
Communauté Urbaine de Lille

S'inscrire dans une démarche globale de dématérialisation

“Notre démarche initiale partait d'une volonté affirmée de réduire la structure des dépenses, avec un projet initié par la Direction des Finances, dans le cadre d'une convention passée avec le Trésor Public.

La 'radiographie' de nos dépenses montrait que 54 % de nos mandats étaient inférieurs à 1 000 euros, avec une assez forte concentration sur une centaine de fournisseurs qui représentaient 38 % de ces mandats.

Il y avait là un bon terreau pour des solutions nous permettant d'être plus efficaces, avec un coût de traitement plus satisfaisant.

Nous avions fait quelques tentatives de factures récapitulatives, pas vraiment satisfaisantes car elles n'apportaient pas de gains au fournisseur. Les conditions nous semblaient réunies pour procéder à un premier déploiement de la carte d'achat, dans le cadre d'une expérimentation pilote dès février 2004.

Une démarche projet collaborative

Nous avons mené celle-ci dans un service centralisé d'approvisionnement, puis dans le service gérant le parc automobile, avec un spectre de fournisseurs relativement large, allant des fournitures de bureau, à l'entretien et la réparation des véhicules, en passant par les produits d'entretien et l'outillage.

L'objectif s'inscrivait dans une démarche de dématérialisation complète de la commande publique. La carte d'achat était donc un moyen pour nous de changer et d'améliorer l'organisation interne et de faire des gains, grâce à des procédures optimisées et plus performantes.

Cela supposait néanmoins une réflexion en amont sur nos objectifs et notre organisation, de manière à déterminer précisément le périmètre du projet.

Une équipe de projet a été constituée qui rassemblait des représentants des services achats, des services comptables, des services informatiques en liaison avec tous les partenaires impliqués (fournisseurs, banques, plate-forme informatique).

Le soutien et l'apport méthodologique apportés par la banque ont été appréciables dans la phase d'étude organisationnelle.

Enfin, nous avons consacré une attention toute particulière à l'accompagnement de la conduite du changement à l'attention des agents et des fournisseurs, grâce à la mise en place de formations, de guides et de supports de formation, ainsi qu'une aide personnalisée sur chaque poste.

Poursuivre le déploiement

Les résultats sont très encourageants :

- Du côté comptable, la carte d'achat a permis de diminuer de manière importante le nombre de mandats sur les secteurs concernés.

- Chez les acheteurs, la délégation de commande et de signature a permis de réduire de 3 semaines le délai de commande, une réactivité qui nous permet de réduire nos stocks internes.

- Quant aux fournisseurs, ils sont désormais réglés en 4 jours en moyenne au lieu des 45 jours réglementaires.

Nous souhaitons généraliser l'utilisation de la carte d'achat en l'étendant à de nouveaux secteurs d'intervention (consommables informatiques, voire la documentation et la restauration communautaire). Aussi inscrivons-nous désormais la carte d'achat comme condition d'exécution du marché dans tous les appels d'offres des secteurs concernés, parfois même comme condition impérative.

Notre objectif à terme est bien de nous inscrire dans une dématérialisation complète, incluant également la facture. Ceci devrait intervenir en 2006-2007, dans le cadre de la mise en œuvre de notre nouveau projet comptable Hélios.”

”

La Communauté Urbaine de Lille en bref

Lille Métropole Communauté Urbaine est un établissement public de coopération intercommunale qui permet de gérer les projets d'agglomération des 85 communes de la capitale régionale du Nord : urbanisme, aménagement, transport, voirie, stationnement, assainissement, eau, développement économique, collecte et traitement des ordures ménagères etc.

De tradition industrielle et marchande, la Communauté Urbaine de Lille est aujourd'hui la seconde plus importante communauté urbaine de France avec près de 1 100 000 habitants.

Elle entretient depuis longtemps déjà une coopération transfrontalière avec ses voisins belges grâce à ses 17 communes situées à la frontière.

Elle emploie 2 200 agents et gère un budget global annuel de 1,4 Milliards d'euros (chiffres consolidés).

3 - Mettre en œuvre la communication autour du projet

La communication est un élément fondamental de la réussite de la mise en œuvre d'un programme de carte d'achat.

Il est indispensable que les objectifs soient bien compris à tous les niveaux de l'organisation et partagés par tous.

Il est indispensable également d'assurer une bonne communication avec les fournisseurs, le plus en amont possible, ainsi qu'une communication régulière avec l'établissement financier sélectionné.

Les qualités humaines du chef de projet jouent un rôle déterminant dans cette phase, pour lever d'éventuelles objections et anticiper les éventuelles inquiétudes que ne manque pas de soulever la refonte de tout processus.

Dominique Kerboull
Business Expert
Nestlé France

Une volonté d'internationaliser l'usage de la carte d'achat

"Dans le cadre de son programme Globe, (Global Excellence) qui vise à améliorer l'efficacité globale de l'entreprise par une harmonisation mondiale des 'Best practices', Nestlé a décidé de déployer à l'échelle mondiale la carte d'achat (Corporate Purchasing Card d'American Express), déjà mise en œuvre avec succès aux Etats-Unis, puis au Royaume Uni.

La carte d'achat nous permet d'alléger le processus de commande et surtout le traitement des factures jusqu'à l'archivage des factures dématérialisées, ce qui constitue une source d'économies pour l'entreprise.

Elle permet également de simplifier le travail des collaborateurs et de les responsabiliser.

Une mise en place simple

La mise en œuvre de la carte d'achat en elle-même ne présente pas de difficultés majeures, si l'on suit méthodiquement toutes les étapes conseillées pour la mise en œuvre, depuis l'analyse des portefeuilles de fournisseurs jusqu'au choix et à la formation des donneurs d'ordre.

Simplement, comme tout projet d'entreprise, il faut s'assurer que les objectifs sont bien compris par tous et anticiper les inquiétudes que tout changement suscite inévitablement par une bonne communication et une responsabilisation de chacun.

C'est pourquoi la communication à tous les niveaux est un enjeu capital : la Direction Générale est sponsor de ce projet, mais il faut également avoir le soutien des dirigeants des unités opérationnelles, très décentralisées chez Nestlé et celui des unités comptables et financières, acteurs concernés par ce changement.

Il ne faut pas négliger l'indispensable communication avec les fournisseurs pour assister les acheteurs dans leurs négociations et aider, même parfois, à affilier les fournisseurs manquants.

Enfin, une bonne relation au quotidien avec l'établissement bancaire est indispensable, pour bien ajuster tous les réglages initiaux nécessaires.

Dans ces fonctions de Directeur de projet de la carte d'achat, la conviction et l'expérience sont indispensables et le passage dans une fonction d'acheteur représente un « plus » appréciable.

Poursuivre le déploiement

Nous avons commencé le déploiement il y a moins d'un an, dans 7 sociétés qui représentent 11 sites dont 3 usines et nous en sommes déjà à 300 cartes d'achat en fonction.

Les fournitures de bureau, les achats marketing et le travail temporaire représentent les principales utilisations.

Nous prévoyons de l'étendre progressivement aux autres unités de production du groupe."

Nestlé France en bref

Créé en Suisse en 1867 pour produire et commercialiser la première farine lactée, Nestlé est devenu progressivement le leader mondial de l'industrie alimentaire, étendant son activité au fil des années aux chocolats et à la confiserie, aux boissons instantanées, aux produits culinaires, aux produits laitiers frais, aux glaces, et aux eaux.

Nestlé est implanté dans plus de 80 pays. Avec un chiffre d'affaires 2003 de 6 552 millions d'euros et 34 sites de production, la France représente son deuxième marché, où ses marques font partie du quotidien de millions de consommateurs : Nestlé, Nescafé, KitKat, Buitoni, Maggi, Vittel, ou Quézac pour ne citer qu'elles.

4 - Dresser la cartographie des achats de petits montants

Dans cette étape, il s'agit de compléter la cartographie des achats, esquissée dans la phase d'évaluation préalable, en procédant à une analyse détaillée de la nature, du nombre et du montant des achats de petit montant, ainsi qu'une analyse qualitative des concentrations internes de commandes.

La cartographie des achats doit également s'intéresser aux fournisseurs, en recherchant en priorité les achats récurrents effectués chez un même fournisseur et en repérant si le fournisseur concerné est déjà affilié à un réseau d'acceptation.

La mise en place d'une carte d'achat se fait de manière progressive, périmètre d'achat par périmètre, service par service. En fonction des objectifs recherchés par l'organisation, la cartographie des achats va permettre de déterminer les achats pour lesquels la mise en place de la carte d'achat est considérée comme prioritaire.

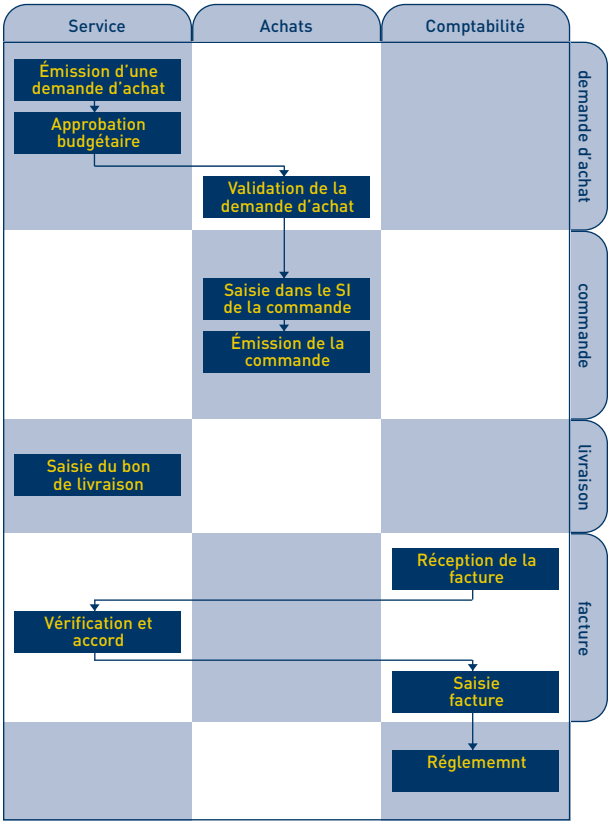
5 - Analyser les processus de commande et de paiement

Pour chacun des achats sur lesquels elle estime utile de mettre en place la carte d'achat, l'entreprise, la collectivité ou l'administration va devoir analyser son processus de commande et de paiement.

Il s'agit de réunir tous les acteurs de la chaîne de dépense - les services utilisateurs ayant des besoins concrets, les services gestionnaires et comptables - pour leur faire décrire le processus en entrant dans les détails concrets : négociation des conditions fournisseurs en amont, commande et approbation, approvisionnement, réception et contrôle de la livraison, traitement des factures, règlement, contrôle de gestion et suivi des achats.

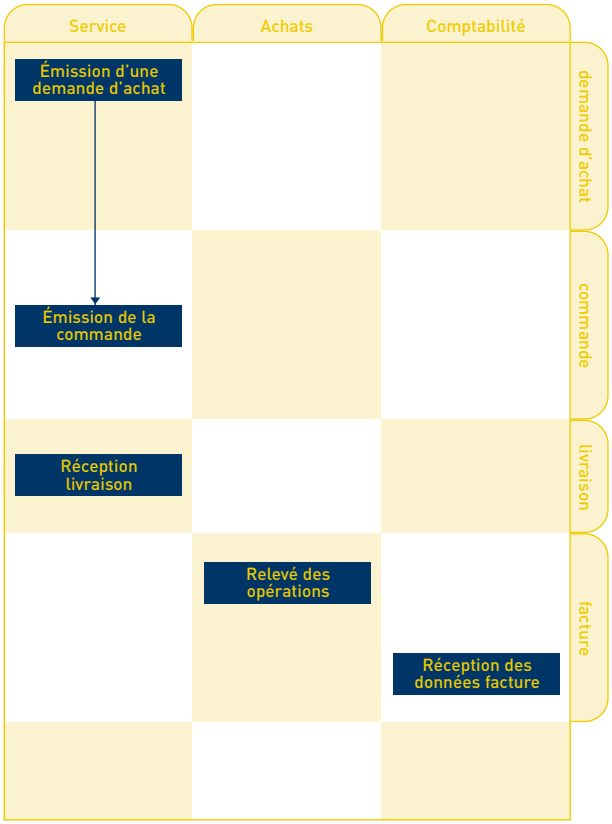
De la description même du processus d'achat ressort généralement un certain nombre d'idées pour la refonte de ces processus lors de la mise en place d'un système de carte d'achat.

Exemple de processus d'achat sans carte d'achat



Source : Copilot Partners

Exemple de processus d'achat avec carte d'achat



Source : Copilot Partners

6 - Prendre en compte le système d'information

L'un des grands avantages de la carte d'achat est de pouvoir s'affranchir en amont des contraintes de saisie des commandes dans les systèmes de gestion internes (ERP) de l'entreprise, de la collectivité ou de l'administration, les données détaillées de facturation étant regroupées et transmises périodiquement.

Du côté de l'entreprise ou de l'administration qui met en œuvre la carte d'achat, les contraintes techniques sont assez faibles. Elles se résument la plupart du temps à interfacer les systèmes comptables de l'entreprise avec les données de facturation.

De nombreuses solutions existent. Elles sont fonction de la taille, des outils de gestion (ERP) et du type de besoin de l'entreprise qui souhaite s'équiper.

Si cette étape ne pose guère de problèmes en règle générale, il convient néanmoins, dès le démarrage du projet, d'associer un responsable des systèmes d'information au travail d'analyse mené sur la refonte des processus.

7 - Former les utilisateurs de la carte d'achat

Une fois l'organisation nouvelle du processus d'achat déterminée, il convient de désigner les responsables à qui l'entreprise, la collectivité ou l'administration choisira de confier une carte d'achat.

Un effort de formation doit être entrepris pour informer les futurs titulaires de leurs droits et devoirs, leur expliquer les grands principes fonctionnels, en leur fournissant au besoin un 'guide pratique de la carte d'achat' sur un support papier ou électronique.

8 - Se coordonner avec les fournisseurs

La mise en œuvre de la carte d'achat ne peut se faire sans l'adhésion des fournisseurs de l'entreprise. Il est impératif de pouvoir sensibiliser ceux-ci - ou tout du moins un sous ensemble de ceux-ci - le plus en amont possible, dès la phase d'évaluation préalable.

La carte d'achat implique en effet pour le fournisseur des contraintes d'équipement (solutions logicielles) et d'organisation. Elle apporte en revanche un certain nombre d'avantages concrets aux fournisseurs, tels que :

- La réduction des coûts administratifs avec la suppression des relances clients et un meilleur rapprochement entre factures et règlements ;
- L'amélioration de la trésorerie, par la diminution des délais de paiement et la garantie de paiement par la carte d'achat ;
- La diminution des coûts de facturation (meilleure gestion de la TVA) ;
- Voire l'accroissement du volume d'affaires (car les achats de l'entreprise sont alors concentrés sur quelques fournisseurs) et une meilleure fidélisation client.

Edouard Videgrain
Directeur Associé
K-Buy

Servir de 'hub' d'accès à la carte d'achat pour tous les fournisseurs

"Le service que nous proposons à nos clients, à travers l'activité K-Supply que je dirige, est un service d'externalisation des approvisionnements et de la facturation fournisseur à travers la solution de E-procurement que nous avons développée.

Notre particularité est d'être présent à la fois sur le segment des catalogues online, mais aussi et surtout, sur celui du hors catalogue.

C'est en effet sur ce dernier segment que les enjeux administratifs sont les plus importants puisque les commandes peuvent y représenter jusqu'à 40 % du traitement administratif des services achats de nos clients.

Nous avons beaucoup misé sur des technologies très innovantes et performantes qui permettent une interconnexion simple et synchrone avec les systèmes de nos clients.

Dans ce contexte où nous sommes maîtres de nos solutions technologiques, il était assez naturel et simple d'intégrer la carte d'achat sur les catalogues en ligne. Mais nous avons poussé le raisonnement plus loin, en offrant également cette possibilité à nos clients sur les achats hors catalogues.

C'est cette solution que nous avons mise en place notamment chez Thales. Nous sommes ainsi capables de servir de 'Hub' d'accès à la carte d'achat pour toutes les commandes de nos clients, même pour des achats chez des fournisseurs qui ne seraient pas équipés pour accepter la carte d'achat.

Dans la solution opérationnelle mise en place, nous traitons l'ordre de passation de commande de nos clients associé au numéro de carte d'achat du donneur d'ordre.

Une fois reçue l'autorisation de passer commande du réseau d'acceptation, nous passons commande en direct chez le fournisseur par le biais de nos systèmes. Puis, nous refacturons notre client en regroupant périodiquement toutes les factures élémentaires dans le flux des données de la carte d'achat.

Pour notre client, cette solution permet de profiter des avantages de la carte d'achat sur l'ensemble de ses fournisseurs catalogues et hors catalogues, en économisant le processus d'affiliation sur les petits fournisseurs occasionnels.

De notre côté, cette solution permet de dégager des gains sensibles sur la relance d'encaissement de nos factures, sur le rapprochement bancaire et surtout sur la gestion de trésorerie où nous pouvons désormais prévoir les encaissements au jour près."

K-Buy en bref

K-Buy est le leader européen sur le marché du « Procurement Service ». Créée il y a dix ans et implantée en France, en Allemagne, en Espagne au Royaume-Uni et au Canada, l'entreprise a deux activités :

- Une activité de conseil, où elle assiste les entreprises en pilotant pour leur compte la renégociation de leurs conditions d'achats (régie d'acheteurs, conseil organisation et sourcing).

- Une activité opérationnelle d'externalisation des approvisionnements et de la facturation fournisseur à travers son service K-Supply (production, hors production)

K-Buy emploie 120 personnes en Europe et réalise un volume d'affaires de 35 M€, en forte croissance tant en France qu'à l'étranger.

9 - Définir les bons indicateurs de suivi

Enfin, dernière étape de la mise en œuvre, il s'agit de déterminer les indicateurs que l'on souhaitera suivre tels que :

- le nombre de porteurs de carte ;
- le nombre de transactions réalisées avec la carte d'achat ;
- le nombre de fournisseurs ;
- le volume d'achat réalisé avec la carte d'achat ;
- les économies réalisées, etc...

Conclusion : des principes à adapter à la réalité de la situation

Si les principes exposés dans ce cahier pédagogique peuvent constituer une ligne directrice utile pour toute organisation soucieuse de bien choisir une solution de carte d'achat et de réussir une mise en œuvre dans des délais raisonnables, ils ne doivent pas être pour autant appliqués à la lettre.

Chaque organisation possède ses spécificités, sa culture, son historique, dans un environnement social et économique qui lui est propre. Il convient donc de bien adapter les principes qui sont évoqués à la réalité de la situation de l'entreprise, la collectivité locale, ou l'établissement public.

Encore une fois, la carte d'achat est une occasion de refondre des processus pour un meilleur fonctionnement au service de tous. Ceci implique une ouverture aux changements de tous les acteurs impliqués, en même temps qu'un effort de créativité et de communication.

Les prochains cahiers de l'APECA, fidèles à leur mission pédagogique, permettront d'alimenter la réflexion des uns et des autres, au service de ce changement, en proposant des éclairages plus focalisés sur les fournisseurs ou encore la dématérialisation fiscale.

Glossaire

Un glossaire exhaustif est proposé dans le 1er cahier pédagogique de l'APECA
'La carte d'achat, gérer et optimiser les processus d'achats'.

A-a

Achats non stratégiques ou hors production aussi appelés **Maintenance, Repairs and Operational materials (MRO)** ou **Entretien, Réparation et Opération (ERO)**

C'est l'ensemble des achats ne rentrant pas dans la fabrication des produits d'une entreprise, généralement regroupés en quatre sous familles : transport, informatique, maintenance, fourniture de bureau. C'est un type d'achat souvent mal maîtrisé et considéré comme secondaire. Bien qu'ils ne représentent qu'une faible partie du budget achat des sociétés, ils sont générateurs de coûts élevés du fait du nombre important de commandes et de fournisseurs.

C-c

Carte d'achat (Purchasing card)

Solution de paiement interentreprises permettant de régler les commandes de biens et de services.

Cartes d'entreprises

Les cartes d'entreprises regroupent les cartes professionnelles (permettant le règlement de dépenses lors de déplacement : frais de voyages, hébergement, restauration) et les cartes d'achat.

D-d

Dématérialisation

Remplacement d'un document sous forme papier par son équivalent électronique.

Donneur d'ordre

Entité qui demande l'exécution d'une prestation et destinataire de la facture.

E-e

e-commerce

Recouvre tout ce qui concerne la vente et l'achat de biens et services via Internet (catalogues en ligne, boutiques virtuelles, prise de commande, facturation, service clients, gestion des transactions et règlements).

e-procurement

Ensemble de solutions permettant l'automatisation et la formalisation de la gestion des achats et des approvisionnements d'une entreprise, par le biais d'échanges informatisés via Internet la plupart du temps (gestion des catalogues négociés par les acheteurs, des informations nécessaires à l'exécution de la commande, émission de factures électroniques, et paiement en ligne).

ERP : Enterprise Resources Planning ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré)

Ensemble de logiciels intégrant les principales fonctions nécessaires à la gestion des flux et des procédures de l'entreprise (comptabilité et finances, logistique, paie et ressources humaines, etc.). Tous ces logiciels accèdent à des ressources communes, généralement sous forme de bases de données.

Externalisation (Voir : **Outsourcing ou Externalisation**)

I-i

Interbancarité

Principe d'échange de transactions permettant à un acheteur utilisant la carte d'achat émise par sa banque de l'utiliser chez tous les fournisseurs indépendamment de leur propre banque.

Interopérabilité

L'objectif est le renforcement de la cohérence entre les différents systèmes d'information, en améliorant leur interconnexion et la communication entre les applications liées aux processus de l'entreprise. Il s'agit de favoriser le fonctionnement des systèmes et processus opérationnels, d'une manière toujours plus intégrée, sur la base de standards et d'éléments d'architecture communs et en partageant les ressources informationnelles communes.

O-o

Outsourcing ou Externalisation

Service fourni par un tiers et qui consiste à assurer la responsabilité de la gestion de tout ou d'une partie d'un département fonctionnel d'une entreprise. Permet aux entreprises de se recentrer sur leur métier en externalisant les fonctions les plus annexes de son activité.

R-r

Reporting

Dans le cadre de la carte achat, informations à l'entreprise acheteuse, fournies par l'émetteur de la carte, permettant de suivre et contrôler l'activité liée à l'utilisation de la carte achat.

T-t

Transaction électronique

Echange entre un acheteur et un fournisseur, matérialisé sur un support papier ou électronique, constatant le paiement d'un achat par le détenteur d'une carte de paiement.

Le rôle de l'APECA

De nombreuses entreprises et organisations publiques et privées se sont engagées dans une démarche globale de rationalisation et de simplification de leurs procédures et leurs efforts se sont tout naturellement portés sur la gestion des achats.

La carte d'achat fait désormais partie intégrante du système de modernisation et de réduction des coûts et les conditions de son développement et de son déploiement sont aujourd'hui réunies, notamment par la publication, le 26 octobre 2004, du décret relatif à l'exécution des marchés publics par carte d'achat.

Dans ce contexte, l'APECA, Association des Professionnels Européens de la Carte d'Achat, créée en 2003, s'est donné pour objectif de mettre à la disposition de ses membres - acheteurs publics et privés, fournisseurs, établissements financiers, prestataires - un lieu de concertation entre utilisateurs sur l'évolution des produits, la standardisation des échanges et l'organisation du marché.

Sa mission est double : conduire et animer les réflexions, former et accompagner les acteurs privés et publics.

L'association se développe aujourd'hui au service de la promotion de ce système d'optimisation des achats et des services associés et souhaite accroître sa représentativité en accueillant de nouveaux membres issus des secteurs public et privé. L'année 2005 sera consacrée au renforcement des travaux précédemment initiés, à la formation et à l'accompagnement en régions, à l'ouverture vers l'Europe.

L'association est administrée par un Comité Exécutif, représentant les différents secteurs d'activité auxquels appartiennent les membres de l'association, structure de décision opérationnelle, qui définit ses principales orientations.

Un Comité d'Orientation, constitué d'experts de la modernisation des moyens de paiement et de la dématérialisation des échanges, participe à ses réflexions.

Des Groupes de réflexion et des Commissions, animés par des membres bénévoles, travaillent sur les axes et les thèmes validés par le Comité Exécutif.

BUREAU

Président
Bernard SIOUFFI
Délégué Général du Conseil du Commerce de France

Trésorier Vice Président
Alain BARRÈRE
Directeur Général FTO/SETIB

Secrétaire Général
Solange LIGERET

COMITÉ EXÉCUTIF*

American Express Carte-France
b-process
FTO/SETIB
Groupement des Cartes Bancaires "CB"
Ingenico
La Poste
MasterCard Europe
Radiospares
UGAP

*décembre 2004

Les auteurs

Jean-Christophe Defline et Hervé Lebec
Directeurs Associés, Copilot Partners

Copilot Partners est une société de Conseil Stratégique et de Management Opérationnel. Ses managers entrepreneurs, anciens dirigeants opérationnels de la « Hi-Tech », interviennent sur des prospectives de développement de marché ou d'organisations, sur la conception et l'accompagnement de projets opérationnels, dans un contexte où les technologies de l'information jouent un rôle déterminant.

www.copilotpartners.com

Copyright© 2005 APECA. Tous droits réservés.

Les Sponsors

American Express Commercial Cards met à la disposition des entreprises un service complet et des systèmes de gestion performants qui ont pour vocation de les aider à réaliser des économies, en rationalisant leurs process et en optimisant la gestion de leurs dépenses et des coûts cachés afférant : le programme *Corporate Purchasing Solutions* est dédié aux achats courants.

Le Groupement des Cartes Bancaires "CB" assure la fiabilité et la sécurité du système de paiement et retrait par carte CB : règles, normes et spécifications applicables à l'ensemble du système CB, gestion des autorisations de transactions. La carte d'achat est l'une des priorités du développement de la gamme.

MasterCard, entreprise leader dans les solutions de paiement internationales, fournit une grande variété de services innovants afin de soutenir les programmes de crédit, de débit, de cash électronique, business to business... de ses sociétés financières membres. La carte d'achat de MasterCard a contribué à la réalisation du pilote de l'administration.

Ogone est un des principaux acteurs européens du paiement sécurisé, tant pour le B2C que pour le B2B. Quel que soit le canal de vente, Ogone propose des solutions évolutives aux fournisseurs, acheteurs ou banques. Sécurisée, multi-carte et internationale, notre plate-forme répond à vos besoins actuels et futurs en matière de carte achat.

Le Groupe Banque Populaire associe les atouts de la culture coopérative des Banques Populaires et ceux de l'approche globale et internationale des métiers de financement, d'investissement et de service de Natexis Banques Populaires, son véhicule coté. Son organisation en trois pôles, coopératif, fédéral et capitalistique, le distingue et lui confère un modèle de développement original.

Les Caisses d'Epargne, premier partenaire français de l'économie locale, apportent, grâce à leur expertise et un réseau de proximité, conseils, financements et solutions personnalisées à tous les acteurs de la sphère publique. Pour leur solution de carte d'achat, sujet innovant dans le processus de commande, les Caisses d'Epargne visent une solution la plus interbancaire et interopérable pour garantir le libre accès à la commande publique.

La Société Générale vous propose la plus large gamme de Cartes Entreprises du marché. Pour fluidifier vos processus d'achats et réduire vos coûts administratifs, notre Carte d'Achat est la solution appropriée. Emetteurs de Cartes d'Achats depuis 1999, bénéficiez d'une expertise reconnue pour réussir la mise en place de votre programme.

Avec le soutien du Conseil du Commerce de France.

SAGADESIGN

APECA - Association des Professionnels Européens de la Carte d'Achat
Immeuble FTO/SETIB · 24 rue des Jeûneurs - 75002 Paris · Tel +33 (0)1 53 40 42 00 · Fax +33 (0)1 53 40 42 08 · www.association-apeca.org