

La carte d'achat  
dans le secteur public :  
**outils et méthodes**

**APECA**

# Vous cherchez une carte de paiement simple d'utilisation ? Rapide à mettre en place ?

## La Caisse d'Épargne a conçu pour vous le programme Carte Achat Public.

### **U**ne offre complète et sécurisée pour toutes les entités publiques.

Forte d'une implication de longue date auprès des collectivités, la Caisse d'Épargne a conçu une offre complète d'achat public pour vous permettre de rationaliser vos procédures d'achats. Cette offre globale (carte, site internet, assistances) repose sur un système sécurisé d'agents habilités et de plafonds d'utilisation prédéfinis.

### **D**e réelles économies pour vous et vos partenaires.

La Carte Achat Public et ses services associés vous permettent d'élargir le nombre de fournisseurs auquel vous pouvez faire appel (commerces de proximité, sites marchands...). Vous économisez ainsi jusqu'à 70 % sur le coût de commande des dépenses récurrentes. Grâce au paiement rapide et direct de vos fournisseurs par la Caisse d'Épargne, vos délais de règlement et d'approvisionnement sont raccourcis vous permettant ainsi d'améliorer la qualité de vos relations fournisseurs.

### **T**ous les avantages d'une gestion en ligne personnalisée.

À tout moment, de la mise en place du programme à son utilisation quotidienne, notre site internet e-cap.fr vous permet de gérer tous vos paramètres en ligne : commandes, habilitations, fonctionnalités carte. Vous suivez également au plus près les opérations effectuées.

### **L**e confort d'un accompagnement global et adapté.

C'est avec vous que se définit le programme Carte Achat Public car il doit répondre au mieux à vos besoins, tout en respectant vos process existants. C'est pourquoi la Caisse d'Épargne vous accompagne dans la phase de mise en place : présentations, formation et assistance de vos agents habilités mais aussi référencement et équipement de vos fournisseurs avec notre offre e-achatPlus.

[www.actionslocales.caisse-epargne.fr](http://www.actionslocales.caisse-epargne.fr)



**GROUPE  
CAISSE D'ÉPARGNE**

SECTEUR PUBLIC



## Introduction

Les programmes carte d'achat initiés par la Direction Générale de la Comptabilité Publique - Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie - partent d'un constat simple : les achats de faible enjeu représentent environ 4 % de la valeur des dépenses d'achat des administrations. Ces achats génèrent un travail important sans rapport avec l'enjeu financier qu'ils représentent. La DGCP estime que deux tiers des actes de dépenses sont liés à ce type d'achats simples et récurrents : fournitures de bureaux, documentation, entretien courant ...

Largement utilisées dans les administrations anglo-saxonnes, expérimentées par des administrations européennes, les cartes d'achat, qui sont développées par le monde bancaire, permettent d'éviter la circulation de papier, d'automatiser l'exécution de la dépense publique et de payer beaucoup plus rapidement les fournisseurs (4 à 5 jours en moyenne).

Avec le **décret n° 2004-1144 du 26 octobre 2004**, la carte d'achat devient un mode normal d'exécution des marchés publics. Dès lors, son adoption par une entité publique relève d'une décision qui lui est propre.

La mise à disposition de cartes d'achat fait l'objet d'un contrat entre une entité publique et un émetteur de cartes d'achat. Il est désigné sous le terme de « marché d'émission de cartes d'achat ». La passation de ce marché est soumise aux dispositions du code des marchés publics et respecte le principe de transparence et d'égalité de traitement des candidats.

Outil de commande et de paiement des achats de faibles enjeux, la carte d'achat s'inscrit dans un contexte global de professionnalisation de l'achat public et fait suite à une mutation de la conception du contrôle de la dépense et de l'achat au sein des organisations tant publiques que privées. A cet égard, la Direction Générale de la Comptabilité Publique a publié dans son bulletin officiel une **instruction datée du 21 avril 2005** dans laquelle le rôle du comptable public est précisé. La mission de conseil aux entités publiques dans le cadre de l'adoption du dispositif de carte d'achat y tient une place importante.

Dans la continuité de l'enquête initiée en 2005, la Direction Générale de la Comptabilité Publique a récemment finalisé un état des lieux de l'utilisation de la carte d'achat en sphère publique<sup>1</sup>. La carte d'achat gagne du terrain et se déploie sur l'ensemble du territoire. A fin 2006, plus de 1 500 cartes étaient utilisées par des agents des entités publiques (+ 200 % versus 2005) et le volume global d'achat ainsi réalisé représentait environ 7,3 millions d'euros sur l'année (+ 400 % versus 2005).<sup>2</sup> Les résultats de l'enquête 2007, en cours de consolidation lors de la publication du cahier, n'ont pu être intégrés.

<sup>1</sup> Une carte des sites actifs est accessible sur le site de l'APECA, rubrique 'Indicateurs'

<sup>2</sup> Des informations complémentaires sont disponibles sur le site de l'APECA, rubrique 'Secteur Public'

# Connaissez-vous le service Carte Achat Société Générale ?

Un outil simple pour faciliter vos commandes, payer vos fournisseurs et alléger le traitement de vos factures.

Pour toute information : contactez le 01 58 98 88 02 ou écrivez à : [service.carte-achat@socgen.com](mailto:service.carte-achat@socgen.com)

On est là pour vous aider

SOCIÉTÉ  
GÉNÉRALE



## Le rôle de l'APECA

Renforcer l'information, faciliter la démarche de mise en œuvre et favoriser l'acceptation sont les principales orientations des travaux de l'Association des Professionnels Européens de la Carte d'Achat (APECA) pour accompagner le déploiement de la carte d'achat.

Dans ce contexte, la commission 'Secteur Public', groupe de travail animé par Estelle Cordier – Adjointe du Directeur des achats, Réunion des Musées Nationaux – s'est donné pour objectif, au cours de l'année 2007, de proposer des livrables pratiques pour favoriser le développement du marché.

**'La carte d'achat dans le secteur public : outils et méthodes'**, cahier pédagogique, est le fruit d'un travail collaboratif entre tous les membres participant à cette commission – entités publiques, établissements financiers et fournisseurs – et a pour but, sur la base de leurs différentes expertises et expériences, de vous aider à la mise en place de votre programme cartes d'achat.

Ont participé à la rédaction de ce cahier :

- Maryse COLLIN - *Dexia*
- Estelle CORDIER – *Réunion des Musées Nationaux*
- Denis DUGUET – *Société Générale*
- Claire DUPASQUIER – *BNP Paribas*
- Caroline FAGE-BESNARD – *Groupement Cartes Bancaires*
- Guillaume FAURE – *Europay France*
- Elise GONARD – *Conseil Général des Hauts de Seine*
- Delphine LHOMME – *BNP Paribas*
- Solange LIGERET – *APECA*
- Christophe MOURADIAN – *Caisse Nationale des Caisses d'Epargne*
- Philippe MULLER – *Société Générale*
- Sébastien POLVECHE – *Lille Métropole Communauté Urbaine*
- Annie Claude RENARD – *Athinéa*
- Jean-Jacques RIVY – *CNRS*
- Louis SEDEL – *ADN'co*
- Rémy THELU – *Cap Gemini*
- Emmanuel de TISSOT – *American Express*
- Marianne VERCAMER – *Conseil Général des Hauts de Seine*
- Olivier VIALON – *Ministère de la Défense, DGA*
- Astrid ZIMMER – *American Express*

que nous remercions de leur participation, ainsi que les entités ayant collaboré par la mise à disposition de témoignages et d'exemples concrets.

# La carte d'achat : L'expertise

Nominé au  
1<sup>er</sup> trophée  
carte d'achat

## Une offre globale pour le bureau

- fourniture de bureau
- consommables informatiques
- papier
- bureautique
- mobilier
- imprimerie

## Les standards

- **Traitement de tous les standards de carte d'achat** (visa, mastercard, amex) **et des cartes bancaires de ventes à distance** avec notre plateforme ITS.

## Spécificités

- **Gestion des spécificités du secteur public** (n° d'engagement de dépense à la commande et restitution lors de la télécollecte).

## Partenariats bancaires

- **Développement de partenariats bancaires** (accompagnement bancaire pour la mise en place des cartes d'achats et des processus d'achats qui en découlent).

## Des Experts

- **Une équipe commerciale** pour vous accompagner dans vos projets.

## Site internet

- **Un site internet** permettant un passage progressif sur la carte d'achat.



[www.fos.com](http://www.fos.com)

Direction Grands Comptes : 01 41 97 35 58 / [fiducialdirectionsupport@saci.fr](mailto:fiducialdirectionsupport@saci.fr)



**FIDUCIAL**  
OFFICE SOLUTIONS

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	1
<b>Le rôle de l'APECA</b> .....	3
<b>Les principes généraux de la carte d'achat : Rappel</b> .....	6
<b>Les objectifs de votre projet carte d'achat</b> .....	9
Quel projet pour quels besoins ?	
Aide à la définition de votre projet	
PA 1 : la carte d'achat, une carte pour accéder à la commande	
PA2 : la carte d'achat, un moyen de paiement rapide pour une optimisation globale du processus commande – facturation – paiement	
La dématérialisation fiscale de la facture	
<b>Les clés de réussite d'un projet carte d'achat</b> .....	13
La conduite du changement	
Pourquoi la conduite du changement est-elle fondamentale ?	
A quoi sert la conduite du changement et quels sont ses objectifs ?	
Quels sont les types de conduite du changement ?	
Les indicateurs de performance	
<b>Les indicateurs de performance</b> .....	17
Les indicateurs de performance	
• L'utilisation des indicateurs	
AXE 1 : Fixer des indicateurs par rapport aux objectifs de la mise en place de la carte d'achat	
• Exemples d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs	
AXE 2 : Les indicateurs d'utilisation de la carte d'achat par les acteurs du projet	
• Exemples d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs	
Points clés	
<b>La cartographie des processus</b> .....	23
La modélisation des processus	
Comment décrire ses processus	
• Exemples de questions utiles pour le processus 'achats'	
• Exemples de questions utiles pour le processus 'facturation'	
• Exemples de questions utiles concernant 'l'intégration des systèmes d'informations dans les processus'	
Comment formaliser la cartographie des processus	
• La méthode dite du 'Papier Kraft'	
• Une démarche de conception du processus cible	
• Un exemple de comparaison process existant / process carte d'achat	
Points clés	
<b>Marché d'émission de cartes d'achat : construire son cahier des charges</b> .....	31
Quel périmètre pour le projet ?	
Quel accompagnement à la mise en place du projet ?	
Quelle exploitation des données ?	
Quelle qualité technique ?	
Quelle structure des coûts ?	
Points clés	
<b>Le recrutement des fournisseurs</b> .....	39
Les principaux motifs d'adhésion	
Les principaux motifs de non adhésion	
Les interrogations des fournisseurs	
• A - La relation acheteur public – fournisseur	
• B - La relation établissement financier émetteur – fournisseur	
Points clés	
<b>En pratique, quelle sera votre conduite du changement ?</b> .....	45
Les leviers de conduite du changement – les acteurs du projet à cibler	
À chaque étape du projet : quelle conduite du changement pour quels acteurs ?	
L'accompagnement du changement peut être externalisé	
Points clés	
<b>Conclusion</b> .....	52

# Les principes généraux de la carte d'achat :

## Rappel

### 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 préalablement 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.

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

La carte d'achat permet de simplifier les processus d'achat, et de responsabiliser les approvisionneurs 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.

#### » 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 autorisations) 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 sur des dépenses traditionnellement très émiettées dans l'organisation.
- 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.

#### » Les acteurs du système de la carte d'achat

Comme dans tout système monétique classique, le système de carte d'achat repose sur trois principaux groupes d'acteurs<sup>3</sup> :

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

#### » 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'articule en quatre grandes phases :

- La transaction d'achat ;
- Le paiement ;
- L'agrégation et la transmission des données de facturation ;
- La dématérialisation de la facture qui peut y être associée<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Dans le détail, les acteurs sont plus nombreux : comptable public, administrateur, porteur de carte, prestataire technique, ...

<sup>4</sup> La carte d'achat, qui permet de dématérialiser en amont le flux de commandes et les données de facturation des achats de faible enjeu, constitue une excellente étape vers la dématérialisation complète de la facture au sens fiscal du terme.

### » Le périmètre d'utilisation de la carte d'achat

La carte d'achat a été essentiellement conçue pour répondre au besoin de gestion d'achats courants, récurrents : **fournitures de bureau, coursiers, personnel intérimaire, matériel informatique, etc.** Ces achats, fréquents et répétitifs, génèrent un nombre élevé de factures, souvent de faibles enjeux dont le coût de gestion peut être parfois supérieur au montant même de la facture.

Avec le recul, on observe un élargissement progressif de l'utilisation de la carte d'achat à de nombreux autres secteurs comme **le voyage, la maintenance industrielle, le nettoyage, les achats alimentaires, les prestations de conseil, les achats marketing, le transport etc.**

Il est toujours préférable de **démarrer par une phase pilote** qui permet de valider les objectifs prédéfinis, 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.

### » La mise en œuvre de la carte d'achat

La mise en œuvre de la carte d'achat est un processus simple. Toutefois, si l'on veut bénéficier pleinement du potentiel de la carte d'achat, une **réflexion et préparation préalables** doivent être menées : de la cartographie des achats à la formation des porteurs de cartes.

Les bénéfices à attendre de la mise en place d'un programme sont liés à la capacité de l'organisation à s'en approprier pleinement le concept et sa réussite passe par une organisation simple autour d'un **projet transverse**, avec la constitution **d'une équipe pluridisciplinaire dédiée**<sup>5</sup>, animée par un **chef de projet**.

Le chef de projet a pour mission de coordonner la mise en œuvre du programme entre les différents intervenants, et d'assurer **la communication** indispensable à sa réussite.

Les facteurs clés de réussite d'un programme de carte d'achat sont analysés et détaillés dans ce cahier.

(chapitre : 'Les clés de réussite d'un projet carte d'achat')

### ***Pour plus d'information,***

**L'APECA met à votre disposition une collection de cahiers 'pédagogiques' :**

**Cahier 1 :** *La Carte d'Achat, gérer et optimiser les processus d'achats.*

**Cahier 2 :** *Comprendre, choisir et mettre en place la Carte d'Achat* (plus spécifiquement dédié aux acheteurs)

**Cahier 3 :** *Fournisseurs: accepter la Carte d'Achat*

### **et des fiches pratiques rédigées par les membres participant aux commissions de l'APECA**

**Fiche 1 :** *Les actions à mettre en œuvre pour se doter d'une Carte d'Achat*

**Fiche 2 :** *Carte d'Achat : Choisir son établissement financier*

**Fiche 3 :** *Evaluer les gains réalisés avec la Carte d'Achat*

**Fiche 4 :** *Fournisseurs : Évaluez vos gains avec le paiement par Carte d'Achat*

**Fiche 5 :** *Dématérialisation fiscale des factures BtoB*

**Fiche 6 :** *Acheteurs : Évaluez vos gains avec le paiement par Carte d'Achat*

**Fiche 7 :** *Fournisseurs : mettre en œuvre la dématérialisation fiscale des factures*

**Fiche 8 :** *La carte d'achat et la vente de proximité – la carte d'achat et la vente à distance*

Des modules d'aide à la mise en place d'un projet carte d'achat sont également proposés aux acheteurs :

***Que faire pour démarrer un projet carte d'achat*** et aux fournisseurs : ***Que faire pour accepter la carte d'achat.***

**Informations pratiques : [www.association-apeca.org](http://www.association-apeca.org) (rubrique 'Services')**

<sup>5</sup> Celle-ci varie suivant la taille de l'organisation et regroupe des intervenants des différentes directions ou services impliqués : service achats, service financier et comptable, service informatique.

# ugap.fr

## simplifiez-vous la vie !

[www.ugap.fr](http://www.ugap.fr)

**Respect de vos démarches**  
de validation  
de commandes

**Mise à jour permanente**  
des offres  
et des prix

**Délégation et pilotage**  
de vos achats

**Rapidité et simplicité**  
de la commande  
en ligne

Paiement  
par carte  
accepté



La carte d'achat représente un gain de temps particulièrement avantageux pour les achats de faible montant.

Visa, MasterCard et American Express sont acceptées sur ugap.fr

**UGAP**  
L'ACHAT PUBLIC

La centrale  
d'achat public

Besoin d'aide, 0811 702 703  
ou 01 64 73 22 10  
(du lundi au vendredi, de 8 h à 18 h)

**N° Azur 0811 702 703\***

Prix d'un appel local

# Les objectifs de votre projet carte d'achat

## Quel projet pour quels besoins ?

La carte d'achat revêt des intérêts différents selon les motifs qui conduisent une entité publique à l'envisager.

Elle se décline comme un produit de la gamme des cartes entreprise qui se caractérise par :

- **La désynchronisation entre l'approvisionnement par carte et le décaissement correspondant :**

Un agent public, qui ne dispose pas d'un statut de comptable public ou de régisseur, peut néanmoins être doté d'une carte lui permettant de s'approvisionner. La carte donne au fournisseur la garantie d'être payé dans des délais très brefs (5 jours maximum) dès lors que les contrôles correspondants aux paramètres de la carte sont réalisés avec succès. Ainsi, l'entité publique peut bénéficier de certains services jusqu'ici inaccessibles (par exemple, l'accès à l'achat de services de voyages en ligne auprès de la SNCF ou des compagnies low cost, devient possible).

- **Le respect de la séparation entre ordonnateur et comptable public :**

L'utilisation de la carte d'achat ne génère pas une sortie de fonds publics sans qu'il y ait eu, au préalable, émission d'un mandat par l'ordonnateur et organisation des contrôles du comptable public au sens des articles 12 et 13 du décret portant règlement général de la comptabilité publique. In fine, le décaissement est réalisé selon les modalités habituelles, après regroupement sur un relevé, des utilisations des cartes par les différents porteurs de l'entité publique sur une période de temps donnée. Chaque acteur conserve le rôle que la réglementation lui attribue dans la chaîne de dépense publique.

- **Un système de paramétrage souple et évolutif :**

Celui-ci permet au responsable du programme, en accord avec la politique d'achat, d'octroyer aux agents désignés, sous l'autorité de la personne responsable des marchés, des autorisations d'utilisation de la carte différentes pour chaque détenteur de carte (respect des budgets alloués, accès aux seuls fournisseurs avec lesquels une politique d'achat est arrêtée).

Parce qu'elle présente ces caractéristiques, la carte d'achat permet la rationalisation des procédures d'achat puisqu'elle rend possible la délégation de l'approvisionnement au niveau correspondant à l'organisation métier opérationnelle. Cette possibilité crée une alternative à l'organisation traditionnelle

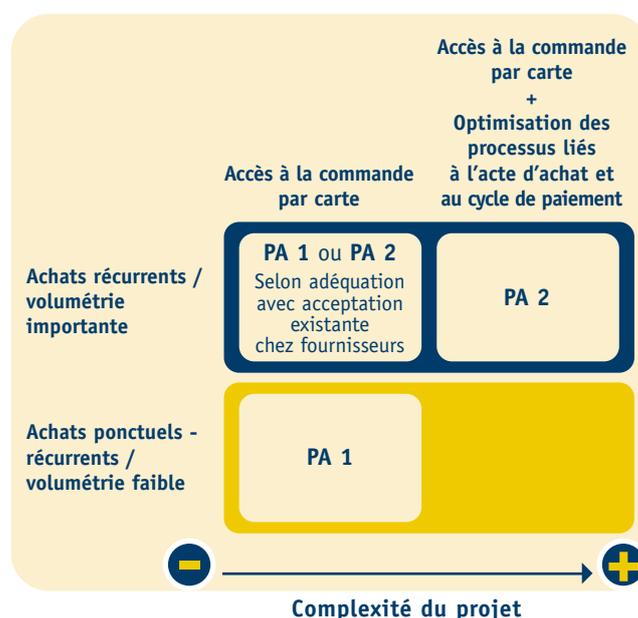
centrée sur le traitement budgétaire et financier des dépenses, sans pour autant générer de régression qualitative en la matière. Elle contribue à la professionnalisation de l'achat en sphère publique en apportant une visibilité réelle sur les achats réalisés dans un cadre maîtrisé :

- meilleure compréhension des attentes des clients internes ;
- meilleure évaluation de l'enveloppe budgétaire par service ;
- connaissance détaillée des achats réalisés auprès de chaque fournisseur ;
- accès à la commande en ligne avec règlement des fournisseurs par carte d'achat.

L'objectif des entités publiques qui souhaitent utiliser la carte d'achat étant plus ou moins ambitieux, deux types de projets sont aujourd'hui implémentés en sphère publique :

- Un projet simple, avec comme seul objectif d'accéder à la commande par carte ;
- Un projet plus complexe, avec comme objectif de rationaliser les flux en se reposant sur la délégation de l'approvisionnement.

A chacun d'eux est associé un plan d'actions, **PA 1** et **PA 2**, qui liste les étapes incontournables de sa mise en œuvre détaillées dans ce cahier.



## Aide à la définition de votre projet

Pour vous aider à identifier votre type de projet, cochez les cases correspondant à vos motivations réelles :

V O S O B J E C T I F S		
	Oui	Non
1 - Accéder à certains types d'achats en ligne (bien définis)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Limiter l'usage du cash dans les achats de proximité (notamment régie)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Payer rapidement les fournisseurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Responsabiliser un service dans la consommation de son enveloppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Intégrer les données d'achat dans le système comptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - Réduire le nombre de mandats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Fluidifier la gestion administrative du processus de facturation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - Optimiser le processus d'achat et d'approvisionnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - Faire face à une réduction de personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Au moins un OUI aux questions 5, 6, 7, 8 ou 9 → **PA 2** ; sinon → **PA 1**



**BNP Paribas**  
votre partenaire Carte d'Achat



**BNP Paribas vous accompagne tout au long de votre projet !**

- ▶ un chef de projet implémentation (méthode certifiée ISO 9001)
- ▶ une équipe dédiée et une offre "clés en main" fournisseurs
- ▶ une solution flexible adaptée à votre organisation

<http://carteachat.bnpparibas.com>

**MINEFI - CNRS - LMCU**  
nous font confiance



**BNP PARIBAS**

**PA 1 - La carte d'achat, une carte pour accéder à la commande**

Certaines entités publiques visualisent mal l'intérêt de la carte d'achat et d'une préparation approfondie du projet par une analyse détaillée des processus internes de commande et une cartographie des achats.

Généralement, les petites collectivités n'appréhendent pas les enjeux d'une conduite du changement, plus spécifiquement formalisée pour des grosses collectivités et mal adaptée à leur contexte de travail.

Pour autant, l'accès à certains achats en ligne leur est nécessaire et, dans certains cas, une condition pour y accéder est le paiement par carte. L'inscription à des colloques, l'achat de certains logiciels et surtout l'accès aux compagnies de voyage low cost par exemple, correspondent à ce type de besoins immédiats.

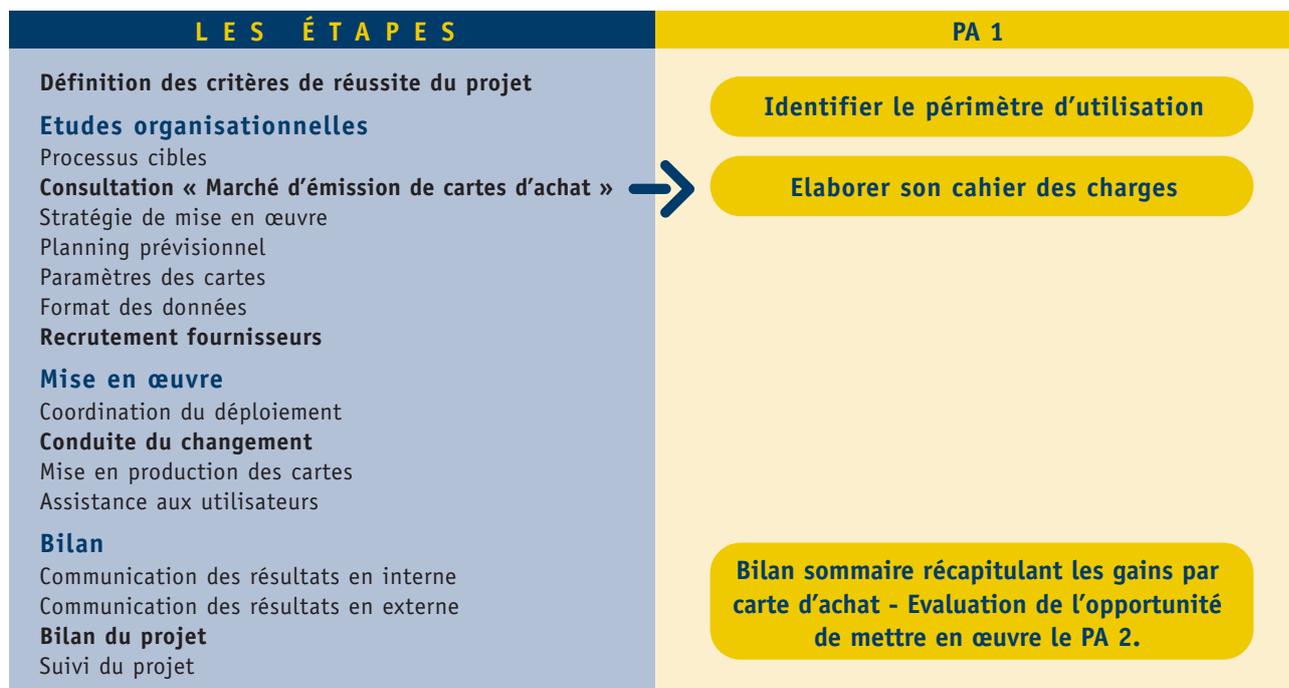
Dans ce cas, le plan d'actions permettant de réaliser son projet de carte d'achat (PA 1) est simple dans la mesure où le seul fait de doter les agents de cartes est déjà source d'efficacité et de rationalisation des procédures d'achat.

L'élaboration du cahier des charges visant à obtenir les cartes d'achat nécessaires aux agents de l'entité publique est une étape indispensable mais qui ne se suffit pas à elle seule.

Par ailleurs, l'expérience montre que la mise en œuvre de la carte d'achat sans réflexion préalable ne permet pas de bénéficier pleinement de tous les avantages que procure ce service bancaire, en terme d'optimisation des procédures.

Au-delà de la phase d'appropriation du service et de ses modalités d'usage, qui constitue une façon pragmatique d'aborder la carte d'achat, il est indispensable de réaliser **un bilan sommaire** à l'issue d'une année d'utilisation. Ce bilan doit être l'occasion de partager avec l'ensemble des acteurs de la chaîne concernés les avantages de la carte d'achat et d'évaluer l'extension du programme à d'autres familles d'achats :

- par opportunisme : certains fournisseurs de la collectivité acceptant la carte d'achat, d'autres typologies d'achat peuvent bénéficier de cette procédure ;
- ou par construction progressive d'une démarche de performance d'achat. Cela peut déboucher sur la structuration d'un plan d'actions plus dense inspiré du PA 2.



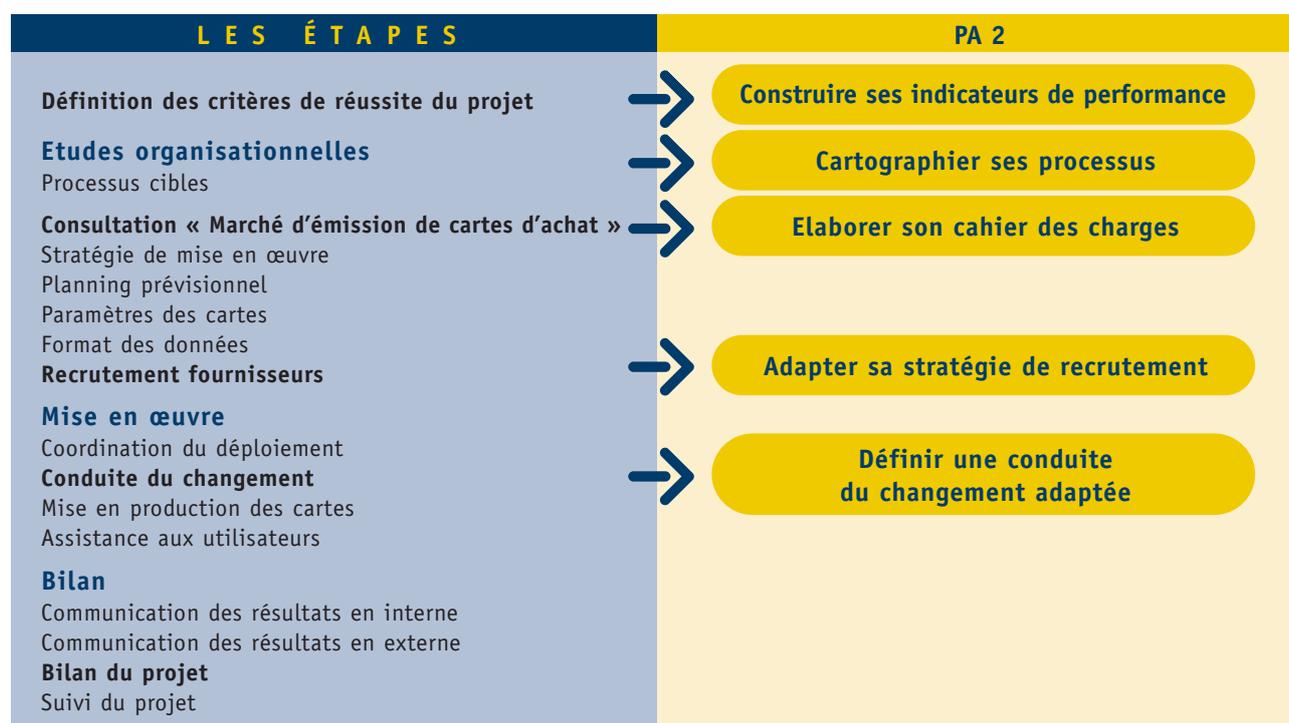
## PA 2 - La carte d'achat, un moyen de paiement rapide pour une optimisation globale du processus commande – facturation – paiement

Le PA 2 est un projet structurant qui permet de revoir et d'optimiser la chaîne commande – facturation – règlement avec le principe fondamental suivant :

**La facture n'est plus une pièce justificative pour le comptable public, elle est remplacée par le relevé d'opérations**

**mensuel émis par l'établissement financier émetteur de la carte d'achat.**

Il est à noter que la facture restera pièce justificative si la carte d'achat est utilisée en achat de proximité de niveau 1 sans enrichissement de données.



*Selon l'ambition de votre projet, le plan d'actions associé sera plus ou moins complexe.*

*Ainsi, l'ensemble des outils et méthodes listés dans ce cahier devra être adapté en "piochant" les idées les plus réalistes au regard de vos objectifs et des moyens dont vous disposez.*

## La dématérialisation fiscale de la facture

L'ultime étape d'un projet carte d'achat, qui n'est pas abordée dans ce cahier, est la dématérialisation fiscale des factures. Le projet est dans ce cas optimal car il n'y a plus de flux papier, la facture papier étant supprimée.

La facture, document légal vis-à-vis du droit commercial et du droit fiscal, doit être archivée afin de pouvoir être restituée en cas de litige ou de contrôle. Aujourd'hui, sa dématérialisation est possible (cadre légal : 3 C.A. n° 136 du 7 août 2003). Le support papier n'est donc plus le seul justificatif légal.

La dématérialisation fiscale permet de supprimer les coûts d'impression papier, d'affranchissement et d'expédition, de réduire les manipulations de documents, d'intégrer automatiquement des données dans les systèmes d'information, de supprimer le stockage physique. Elle permet un abaissement des coûts de traitement de la seule facture de 70 % (cf. *Fiche Pratique APECA n°5*).

# Les clés de réussite d'un projet carte d'achat

Pour faciliter la lecture de ce cahier et bénéficier pleinement des conseils et des expériences cités, nous vous conseillons de connaître au préalable :

- Les principes généraux de la carte d'achat (dont un rappel vous est proposé en p 6),
- Le périmètre cible de votre projet, ce qui implique d'avoir répondu aux questions suivantes :
  - nombre annuel de mandats pour un marché donné,
  - valeur moyenne de ces mandats,
  - nombre et récurrence des commandes par marché,
  - nombre de marchés à bons de commande avec commandes récurrentes, de faibles enjeux,
  - délais de paiement sur les marchés,
  - axes de progrès pour les régies,
  - lourdeur des processus administratifs (achats et cycle de paiement),
- nécessité d'un suivi plus fin des engagements sur les marchés,
- nécessité de réaliser des achats au comptant dits de proximité,
- nécessité de faire descendre l'acte d'approvisionnement au plus près du besoin.

- Les ressources (moyens et compétences) dont vous disposez pour le projet.

Si la réussite d'un projet carte d'achat passe par ce bilan préalable, elle nécessite également **la mise en place d'une conduite de changement adaptée et d'indicateurs de performance** qui permettront son évaluation et faciliteront sa communication interne et externe.

L'expérience montre que ces étapes incontournables sont trop souvent oubliées ou sous-estimées : ces fondamentaux sont donc détaillés ci-dessous et deux chapitres leur sont consacrés (p 17, 45).

## LA CONDUITE DU CHANGEMENT

La conduite d'un projet « carte d'achat » est plus ou moins complexe selon les objectifs de l'entité publique.

**L'évaluation des enjeux est le premier objectif :**

- « Pourquoi ? » permet de déterminer les acteurs concernés et les processus,
- « Qui ? », les rôles,
- « Comment ? », les méthodes et les moyens.

La conduite du changement doit prendre appui sur la conduite de projet dès son début, et ce même si les mesures d'accompagnement s'appliquent un peu plus tard, principalement lors de la phase de mise en œuvre.

## **Pourquoi la conduite du changement est-elle fondamentale ?**

---

### **» Un secteur peu habitué aux changements structurels**

Le secteur public a longtemps fonctionné selon des schémas d'organisation classique (des services souvent cloisonnés avec une hiérarchie forte) et une notion du « service » souvent définie au détriment de la prise en compte des coûts humains et de la productivité.

Aujourd'hui, on sait qu'une structure (de « service » ou de « production ») est de qualité si l'on réussit l'équation : 'qualité' = 'enjeux, objectifs' + 'moyens humains et matériels', ce qui implique souvent, les objectifs étant clairement définis, de reconsidérer l'organisation des structures opérationnelles.

### **» Les exigences de la L.O.L.F. (Loi Organique relative aux Lois de Finances)**

La mise en place de la L.O.L.F., permettant de passer d'une culture de moyens à une culture de résultats, oblige les entités publiques à revoir leurs méthodes de travail (structuration orientée projet introduisant la notion de performance).

### **» Un manque de culture d'entreprise**

De même, l'absence (relative) d'impératif de « production » n'a pas toujours permis aux agents d'une même entité publique de travailler avec les mêmes motivations, sur les mêmes objectifs, dans un même état d'esprit, paramètres a minima pour développer une culture d'entreprise.

### **» La modernisation de l'administration**

La nécessaire modernisation de l'administration incite les entités publiques à mettre en œuvre des outils modernes, à simplifier les procédures, notamment par la dématérialisation, et à repenser les organisations et les structures de travail.

## **A quoi sert la conduite du changement et quels sont ses objectifs ?**

---

Partant du principe qu'il existe une réticence naturelle au changement par rapport aux habitudes acquises, les mesures d'accompagnement permettent :

- d'anticiper les risques de rejet du projet,
- de préparer la bonne introduction de l'outil dans les services utilisateurs et d'en favoriser les conditions d'utilisation pour atteindre les objectifs visés.

Les objectifs de la conduite du changement :

- Inscrire le projet dans la continuité des enjeux de l'entité publique,
- Identifier et accompagner les évolutions de métiers et/ou les changements de procédures,
- Mobiliser les acteurs (par l'identification de leviers),
- Réussir l'introduction de l'outil,
- Donner aux utilisateurs les moyens de se l'approprier,
- Mesurer la réussite du changement.

## Quels sont les types de conduite du changement ?

Il existe deux types principaux de changement : « **adaptatif** » ou « **construit** ».

### » Le changement adaptatif résulte d'une volonté de changement rapide

*Exemple : la Direction a décidé, sans consultation des experts, de mettre en œuvre la carte d'achat dans l'entité et ce, dans un délai imposé.*

Ce type de changement peut s'avérer nécessaire si la mise en place de l'outil doit s'effectuer dans des délais très courts ou conditionne un autre objectif plus important.

La communication est descendante (de la Direction vers les agents) et très ciblée (utilisateurs).

Dans ce cas, l'acceptation par les agents ne se fait que s'il existe une hiérarchie forte, avec le risque que l'outil ne soit pas utilisé de manière optimale, la structure n'ayant pas été repensée.

### » Le changement « construit » est progressif

S'il y a toujours à l'origine une décision de la Direction, à l'inverse du cas précédent, sa mise en œuvre est progressive et prend en compte tous les paramètres du changement liés à l'introduction d'un nouvel outil.

La conduite du changement, dans ce cas, est donc plus importante dans sa mise en œuvre : en termes de temps, d'actions de communication et de réflexion autour des organisations du travail et de la prise en compte de tous les acteurs.

Ce type de changement s'appuie sur l'association « collaboration / participation » et se traduit concrètement par la mise en œuvre de l'association « éducation / communication ».



Parce que vous avez mieux à faire que de vous soucier de vos paiements.

Paiement sécurisé par **ogone**

Aujourd'hui des milliers d'entreprises européennes ont choisi Ogone. Parce que nos solutions sont parmi les plus complètes, les plus flexibles, les plus fiables et qu'elles sont soutenues par l'ensemble du monde bancaire. Et parce que les entreprises ont compris qu'elles pouvaient se concentrer sur leur métier et aborder l'e-commerce et la vente à distance en toute sérénité avec l'aide d'Ogone. Alors, si nous vous avons mis l'eau à la bouche, **contactez-nous tout de suite au 01 7070 0903 ou via [sales@ogone.com](mailto:sales@ogone.com) ou [www.ogone.com](http://www.ogone.com)**



## Les indicateurs de performance

Les indicateurs seront déclinés selon deux axes :

- par rapport aux objectifs de la carte d'achat : Axe 1,
- par rapport aux acteurs du projet : Axe 2.

Les indicateurs pertinents pour le suivi d'un projet carte d'achat peuvent être regroupés dans **un tableau de bord de pilotage**, permettant d'analyser les écarts constatés entre prévisions et réalisations.

Instrument de suivi évolutif, le tableau de bord permet également de communiquer sur le projet, à l'externe et en interne, et doit être adapté aux publics concernés.

### » Cinq grands types d'indicateurs peuvent être définis :

- 1** Indicateurs financiers : coût d'une commande, évolution des prix du marché concerné, ...
- 2** Indicateurs matériels : montant moyen d'une commande, nombre de factures mensuelles, ...
- 3** Indicateurs de perspective : évolution des coûts carte d'achat chez les émetteurs, ...
- 4** Indicateurs RH : nombre de commandes par porteur, temps passé par l'administrateur de cartes, ...
- 5** Indicateurs de position : comparaison avec l'extérieur – benchmark.

**Un indicateur est un instrument de mesure** donnant, à un instant T, l'image d'une situation par rapport à un objectif. Il est évolutif, il a un rôle d'alerte, il permet de diagnostiquer les causes de dysfonctionnement et la mise en place d'actions correctrices.

Un indicateur se bâtit à partir d'une unité d'œuvre ; les plus courantes sont : le temps (durée, délais), les valeurs financières (montant, coût), les indices, les échelles de valeur (pondération, hiérarchisation, opinion), numérique (valeur absolue ou relative), symbolique (tendance, qualité).

Un indicateur doit être précis, constant, fiable, objectif, quantificateur (donc le plus neutre possible) et doit être testé.

**Un indicateur doit être réalisable et se mesurer facilement.**

Le nombre d'indicateurs et leur fréquence de calcul **doivent être limités** pour être pleinement efficaces.

***Chaque indicateur est unique :***

*il correspond à la réalité de fonctionnement*

*et aux objectifs de l'entité publique.*

# Les indicateurs de performance

## Les indicateurs de performance

### » L'utilisation des indicateurs

Il convient, dans un premier temps, de définir précisément les objectifs de la mise en place de la carte d'achat et, dans un second temps, le/les indicateur(s) permettant de mesurer l'atteinte de ces objectifs.

Doivent ensuite être définies : une valeur T0, image de la situation actuelle avant le démarrage du projet, et une valeur cible correspondant à tout ou partie de l'objectif, composée d'un ensemble d'indicateurs.

La **Fiche Indicateur** (ci-dessous) est destinée à vous aider à définir, formaliser et utiliser vos indicateurs.

### Exemple

Objectif de la carte d'achat : réduire les stocks de 'produits x' par une commande en flux tendu de l'utilisateur final.

**Indicateur 1** : montant moyen des commandes d'achat de 'produits x'  
**T0** : 960 euros – valeur cible : 150 euros

**Indicateur 2** : temps passation commande - livraison  
**T0** : 10 jours – valeur cible : 48H

**Indicateur 3** : Inventaire stocks  
**T0** : 1 000 euros - valeur cible : 0 euro ('flux tendu')

INDICATEUR	
<b>OBJECTIF</b> (de rattachement)	
<b>Responsable de l'indicateur</b>	
<b>Intitulé de l'indicateur</b>	
<b>Définition de l'indicateur</b>	
<b>Unité d'œuvre de l'indicateur</b>	
<b>Mode de calcul de l'indicateur</b>	
<b>Fréquence de calcul de l'indicateur</b>	
<b>Source des données pour le calcul</b>	
<b>Etat des données :</b> à rechercher, créer, modifier, retraiter	
<b>Conditions de mise à jour</b>	
<b>Echéance de calcul de l'indicateur</b> - immédiat - CT (3 mois) - MT (6 mois) - LT (1 an)	
<b>Interprétation de l'indicateur</b>	
<b>Destinataire de l'indicateur</b> - Pour information	
<b>Destinataire de l'indicateur</b> - Pour action	
<b>Date :</b>	

## Axe 1 - Fixer des indicateurs par rapport aux objectifs de la mise en place de la carte d'achat

Les objectifs du projet définis, les indicateurs de mesure qui leur sont associés doivent être déterminés. Un tableau de synthèse, dont un exemple est proposé ci-dessous, pourra ainsi être rempli, avant son démarrage.

Tableau de synthèse :

Objectifs carte d'achat	Indicateurs	Valeurs initiales	Valeurs cibles
Optimiser les processus liés à l'acte d'achat	Réduire le délai de traitement de la commande		
	Réduire le coût de traitement de la commande		
	Réduire les délais d'approvisionnement et les stocks		
	Maîtriser les consommations (reporting)		
Optimiser les processus liés au cycle de paiement	Réduire le coût de traitement d'une facture		
	Réduire le coût global		
Renforcer la relation acheteur / fournisseur	Levier achats : Réduire le délai de paiement des fournisseurs		

» **Indicateurs** (les indicateurs mentionnés ci-dessous sont donnés à titre d'exemple, la liste n'est pas exhaustive)

### Réduire le délai de traitement de la commande

#### Indicateurs quantitatifs :

- Temps de traitement d'une commande AVANT / APRES, depuis l'expression du besoin, jusqu'à la livraison,
- Nombre d'intervenants dans le processus de commande.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Satisfaction de l'utilisateur final en terme de réactivité par rapport à sa demande.

### Réduire le coût de traitement de la commande

#### Indicateurs quantitatifs :

- Coût de traitement d'une commande (expression de besoin – livraison) AVANT / APRES, ceci implique une quantification et une valorisation du temps passé par chaque acteur du processus.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Recentrage des tâches de l'acheteur sur son cœur de métier (suppression de l'approvisionnement),
- Taux d'utilisation de la carte d'achat.

### Réduire le coût de traitement d'une facture

#### Indicateurs quantitatifs :

- Coût de traitement d'une facture (mandatement – règlement par comptable) AVANT / APRES, ceci implique une quantification et une valorisation du temps passé par chaque acteur du processus,
- Coût de traitement des litiges, et des relances fournisseurs à inclure,
- Nombre de factures AVANT / APRES.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Satisfaction des fonctions comptable et financière.

### “ Témoignage DGA

“La baisse du nombre de factures est significative : plus de 45 % dans l'achat de fournitures (nous ne soutenons pas encore tous les services par carte d'achat). Pour les services dont nous assurons le soutien par carte d'achat, le nombre de factures a baissé de 85 % (quelques commandes devant être immobilisées ne sont pas passées par carte d'achat)”.

”

### Réduire le coût global : retour sur investissement

#### Indicateurs quantitatifs :

- Réduction du coût de traitement global : de l'expression des besoins au règlement de l'établissement financier émetteur par le comptable public AVANT / APRES, ceci implique une quantification et une valorisation du temps passé par chaque acteur du processus,
- A mettre en regard avec les coûts induits par un projet carte d'achat :
  - Temps hommes sur le projet
  - Temps administrateurs cartes d'achat
  - Coûts cartes d'achat

### Exemple

#### Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

##### Périmètre : Fournitures de bureau

En 2006, plus de 160 cartes étaient actives, 2 210 transactions effectuées pour 416 800 euros de dépenses et plus de 200 points de livraison à Paris, banlieue et province.

La mise en œuvre conjointe d'une procédure totalement déconcentrée pour les commandes de fournitures de bureau et du paiement par carte d'achat a conduit à des gains financiers réels.

Deux approches sont possibles:

- L'analyse de coûts d'achats centralisés (stockage, reconditionnement, livraisons, agents : 19 personnes, locaux, véhicules,...), comparée au coût de l'agent en charge de la gestion des cartes d'achat et du coût direct de la carte (cotisation par carte, facturation à la ligne de dépense, divers coûts bancaires annexes...) conduit à une économie de l'ordre de 750 000 euros.
- L'analyse d'un coût strictement limité à la fonction commande/paiement conduit à passer de 3 ETP (équivalent temps plein) à 1 seul, auquel s'ajoute le coût bancaire de la carte. Le gain est ici estimé à 25 000 euros.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Satisfaction des différents acteurs de la chaîne au regard de la situation passée : du porteur de carte jusqu'au comptable public.

### Réduire les délais d'approvisionnement et les stocks

#### Indicateurs quantitatifs :

- Evolution du délai d'approvisionnement AVANT / APRES,
- Nombre de commandes passées,
- Montant moyen d'une commande sur la famille d'achats,
- Optimisation des stocks : valorisation (nombre références, m<sup>2</sup>, logiciel, agents)



#### Témoignage DGA

“Le délai d'approvisionnement avec carte d'achat pour les fournitures est de 48 h en moyenne, alors qu'il est de plus 15 jours pour une commande traditionnelle passée hors carte d'achat”.



#### Témoignage Ville de Paris

“La carte d'achat a permis aux porteurs de carte de commander au plus près de leurs besoins, plus souvent, la livraison étant plus rapide, diminuant ainsi les stocks. Le montant moyen d'une commande est passé, durant la phase pilote, de 820 euros en commande classique à 420 euros en carte d'achat”.



#### Indicateurs qualitatifs :

- Satisfaction de l'utilisateur final en terme de réactivité par rapport à sa demande.

### Maîtriser les consommations (reporting)

#### Indicateurs quantitatifs :

- Evolution des consommations : évolution financière (comparaison budget et plafonds cartes)

#### Indicateurs qualitatifs :

- Evolution des consommations : qualitative (rythme des commandes, contenu des commandes : quantités et typologie produits)

### Levier achats : Réduire le délai de paiement des fournisseurs

#### Indicateurs quantitatifs :

- Délai de paiement fournisseurs AVANT / APRES
- Négociation tarifaire

#### Indicateurs qualitatifs :

- Satisfaction du fournisseur dans la mise en place du processus et des avantages affichés de la carte d'achat.

## Axe 2 - les indicateurs d'utilisation de la carte d'achat par les acteurs du projet

Chaque acteur du processus global est impacté par l'utilisation de la carte d'achat. Son bon fonctionnement et la modification des tâches, ou du temps passé à certaines d'entre elles, doivent être évalués auprès de chacun d'eux.

#### Tableau de synthèse :

Objectifs carte d'achat	Indicateurs	Valeurs initiales	Valeurs cibles
Optimiser les processus liés à l'acte d'achats	Porteur de carte		
	Direction des achats		
Optimiser les processus liés au cycle de paiement	Direction des finances		
	Liquidateur		
	Comptable public		
Renforcer la relation acheteur / fournisseur	Fournisseur		
	Emetteur financier		

» **Indicateurs** (les indicateurs mentionnés ci-dessous sont donnés à titre d'exemple, la liste n'est pas exhaustive)

### Porteurs de carte d'achat

#### Indicateurs quantitatifs :

- % de refus d'autorisation sur la carte d'achat,
- % d'erreur dans les relevés,
- Temps passé sur une commande,
- Nombre d'utilisations de la carte d'achat.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Facilité d'utilisation de la carte, et de lecture des relevés d'opérations,
- Modification des tâches / prérogatives du poste.

### Direction des Achats

#### Indicateurs quantitatifs :

- Nombre de données achats pertinentes par rapport au reporting du système d'information existant,
- Fréquence d'utilisation du reporting achats,
- Nombre d'intervenants dans le processus de commande.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Evolution du contenu du poste de l'acheteur,
- Qualité du reporting achats sur les familles concernées par l'utilisation de la carte et impact sur la stratégie d'achats.

### Direction des finances

#### Indicateurs quantitatifs :

- Nombre de litiges traités,
- Nombre de rejets par le trésorier,
- Temps passé sur le mandatement d'un fournisseur en carte / système classique,
- Délai global de paiement.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Intégration dans les systèmes d'informations financiers / achats de l'entité publique,
- Modification / allègement poste mandatements.

### Liquidateur

#### Indicateurs quantitatifs :

- Temps passé sur la liquidation d'un fournisseur en carte / système classique.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Modification / allègement poste.

### Comptable public

#### Indicateurs quantitatifs :

- Temps passé sur le traitement des mandatements d'un fournisseur en carte / système classique.

#### Indicateurs qualitatifs :

- Qualité des informations transmises dans les relevés fournis par l'établissement financier émetteur / système classique.

# La carte d'achat n°1 dans le secteur public

Déjà choisie par près d'une centaine d'entités publiques de toutes tailles, de tous types et de toutes régions :

- villes
- communautés urbaines
- hôpitaux
- universités
- conseils généraux et régionaux
- établissements publics
- services de l'Etat

**Crédit Mutuel**  
LA banque à qui parler



N'hésitez pas à nous contacter :

- 01 44 58 42 02
- [carte\\_achat@creditmutuel.fr](mailto:carte_achat@creditmutuel.fr)
- [carte\\_achat@cic.fr](mailto:carte_achat@cic.fr)



## Fournisseurs

### Indicateurs quantitatifs :

- Nombre de litiges traités,
- Economie réalisée par la mise en place de la carte d'achat.

### Indicateurs qualitatifs :

- Evolution de la relation entre l'acheteur et les fournisseurs en carte d'achat,
- Intégration dans son système d'informations.

## Etablissement financier émetteur

### Indicateurs quantitatifs :

- Temps passé gestion du parc de cartes : délais de mise à disposition des cartes, relevés, reporting,
- % fournisseurs affiliés carte d'achat.

### Indicateurs qualitatifs :

- Satisfaction des acteurs du projet,
- Gestion des cartes : problématiques traitées.

## Exemple

### Les Ulis

#### Analyse coûts / bénéfiques

##### Coûts de l'opération

- Coût par transaction réalisée : environ 0,5 euros (0,5 x 651 transactions = 325,5 euros),
- Coût d'installation des cartes, de la formation et de l'affiliation des fournisseurs : 10 000 euros environ solution clé en main,
- Temps homme mobilisé pour la réalisation du cahier des charges + sélection du prestataire émetteur de carte d'achats (durée estimative de mise en œuvre du projet : 4 mois),
- Temps de réunion avec les partenaires du projet : trésor public, fournisseurs, émetteur financier et prestataire technique.

##### Bénéfices attendus

- Réduction du coût de traitement des commandes, estimée à 20 % en moyenne, soit 20 % x 45 euros (coût interne estimé d'une commande) = 9 euros x 651 = 5 859 euros d'économies,
- Diminution du nombre de factures, donc gain de temps sur nombre de factures traitées (actuellement, traitement des factures au service achats : 40 à 50 % du temps de travail),
- Réduction du délai d'approvisionnement estimé : 40 % en site pilote donc amélioration du service rendu.

## POINTS CLÉS

- A chacun des principaux objectifs du projet carte d'achat doit être associé un indicateur pertinent,
- Un indicateur est la mesure de la performance par rapport à la valeur cible de l'objectif initial,
- Le nombre d'indicateurs doit être limité,
- Les indicateurs doivent être précis, fiables, et mesurables facilement,
- Les indicateurs sont quantitatifs et qualitatifs,
- Les indicateurs permettent le pilotage, la mesure des écarts par rapport aux objectifs du projet, et la mise en œuvre d'actions correctives si nécessaire,
- Il est important de fédérer les services autour des objectifs : les intégrer dans un tableau de bord de pilotage facilite cet exercice.

# La cartographie des processus

Les études préalables menées par la Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP), dans le cadre des expérimentations pilotes, ont montré que le traitement d'une commande publique – de l'expression du besoin à son 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.

Les processus de commande et de paiement des achats, sur lesquels vous estimez utile de mettre en place la carte d'achat, doivent être précisément décrits et analysés.

L'objectif principal est de faire évoluer les processus existants, en les optimisant par rapport à la mise en place de la carte d'achat. Il faut donc décrire l'existant, dans le périmètre du pilote et les cibles envisageables grâce à la carte.

## La modélisation des processus

En fonction de vos objectifs et de votre périmètre d'achat, deux grands types de processus peuvent être modélisés :

- Processus de commande
- Processus de facturation

Il s'agit pour chaque processus de détailler l'ensemble des tâches effectuées par chaque intervenant de la chaîne, les flux d'échanges, le délai entre ces tâches et le temps passé à chaque tâche.

Les questions visent à décrire une réalité très concrète : qui, quand, comment, où ?

## Comment décrire ses processus ?

Les points suivants listent des questions utiles pour vous aider à mettre en œuvre cette cartographie des processus :

### » Exemples de questions utiles pour le processus 'achats'

- Comment sont recensés les besoins des utilisateurs ?
- Comment commande t'on dans votre entité :
  - comment est exprimée une demande d'achat ?
  - comment est rédigée la demande d'achat ?
  - cette demande est-elle soumise à signature pour devenir une commande ?
  - qui est habilité à transformer une demande d'achat en commande ?
  - qui a le droit d'envoyer la commande ?
  - qui engage dans la comptabilité le montant de la commande ?
  - qui réceptionne la marchandise commandée ?
  - comment cette marchandise est-elle distribuée ou stockée ?
  - que devient le bon de livraison ?
- Qui passe les marchés : existe-t-il un service juridique dédié et centralisé pour la rédaction des marchés ou est-ce chaque direction qui les rédige ?
- Quel est votre circuit actuel de validation des bons de commande ?
- Combien d'intervenants comptez-vous ?
- Quelle est la valeur ajoutée des validateurs dans le circuit de commande ? Existe-t-il un système de délégation ? Si oui, lequel ?





- Quelles sont vos contraintes organisationnelles sur les achats ?
- Comment gérez-vous l'approvisionnement d'un point de vue logistique ? Avez-vous des magasins ? Si oui combien ?
- Quelle est votre politique de stocks ? souhaitez-vous lisser les achats pour un approvisionnement au fil de l'eau ou continuer à stocker ?
- Avez-vous des contraintes en terme :
  - logistique ?
  - géographique (plusieurs sites etc.) ?
  - juridique ?
  - de ressources humaines ?
- Combien de personnes sont affectées à la rédaction des marchés ?
- Combien de personnes sont affectées aux achats (commandes, réceptions) et comment se répartissent les rôles ?
- Combien de marchés sont passés par an et par service ?
- Pouvez-vous lister les marchés à bons de commandes ?
- Avez-vous des achats hors marchés ? Quel pourcentage cela représente t-il sur la totalité de vos achats ?
- Selon vous, quel est le périmètre des appels d'offres exécutables par carte achat ?
- Quels sont les marchés en renouvellement prochain ?
- Quelles sont les principales familles d'achats de votre organisation générant de nombreux bons de commandes ?
- Connaissez-vous votre base fournisseurs : combien de fournisseurs avez-vous référencés ?
- Combien de fournisseurs comptez-vous par catégorie d'achats ?
- Comment vos fournisseurs sont-ils répartis (ex. quel est le plus gros fournisseur par catégorie d'achats en terme de volume / chiffre d'affaires) ?
- Par famille d'achats, quel est votre délai global moyen de règlement (réel) ?
- Connaissez-vous vos délais d'approvisionnement et de livraison ?

#### » Exemples de questions utiles pour le processus 'facturation'

- Combien de personnes sont elles affectées aux liquidations ?
- Combien de personnes sont elles affectées à la rédaction des mandats ?
- Combien de personnes sont elles affectées aux paiements ?
- Quels sont vos délais de paiement (contractuels et réels) ?
- Que vous coûtent vos intérêts moratoires ?
- Qui reçoit la facture ?
- Comment la facture est-elle traitée ?

- Qui liquide la facture (attestation de service fait) et quand ?
- Qui rédige la proposition de mandatement et quand ?
- Qui transmet au service du mandatement la proposition et quand ?
- Comment la demande de mandatement est elle traitée par le service ?
- Existe-t-il la possibilité d'établir des mandats collectifs ?
- Existe-t-il des difficultés concrètes avec le comptable public ?
- Qui engage les sommes nécessaires ?
- Avez-vous un projet de dématérialisation de factures ? si oui, avec quel fournisseur ou pour quelle famille d'achat ?
- Comment régularisez-vous les litiges ?
- Combien de factures bloquez-vous par an ?
- Quel est votre délai moyen pour régulariser les litiges ? Combien d'intervenants faut-il ?

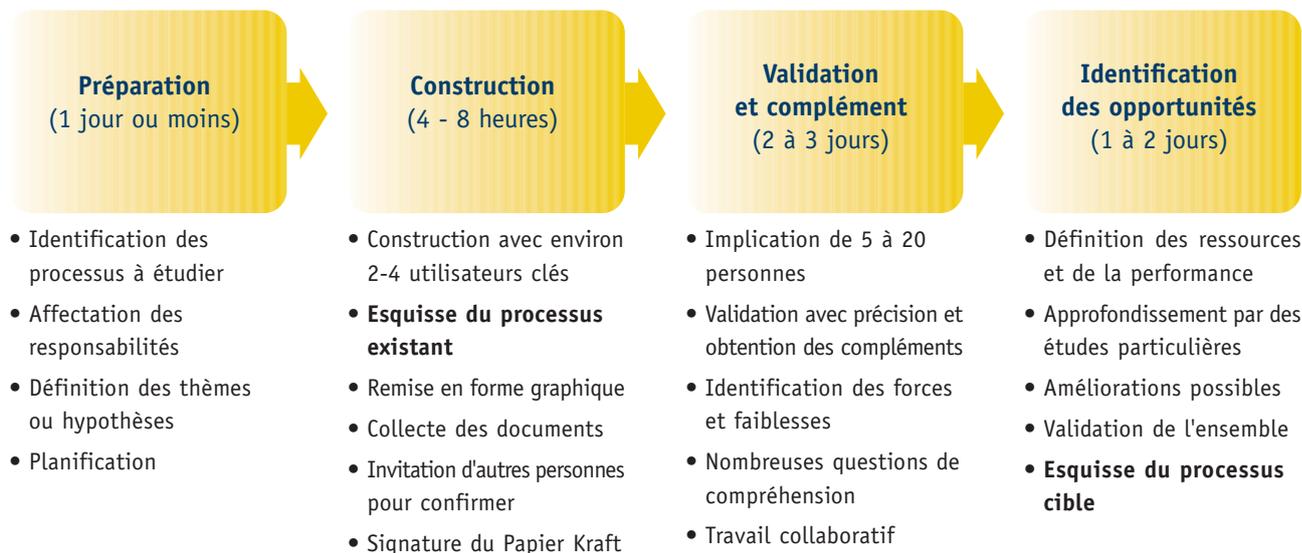
#### » Exemples de questions utiles concernant 'l'intégration des systèmes d'informations dans les processus'

- Avez-vous un progiciel de gestion des achats dans lequel sont saisies les commandes ?
- Ce progiciel est-il intégré avec votre système d'information comptable ?
- Avez-vous un ou plusieurs systèmes d'informations financier et comptable ?
- Quel est l'impact de la mise en place de la carte d'achat : souhaitez-vous intégrer les relevés d'opérations dans votre système ?
- Quelles sont les personnes concernées par les opérations de saisie comptable ?
- Quel niveau de dématérialisation des flux est le vôtre ? quelle est la cible ?
- Avez-vous des échanges dématérialisés avec votre comptable public ?

*La carte d'achat s'inscrit idéalement dans la perspective de processus entièrement dématérialisés (y compris une dématérialisation fiscale de la facture) ; cependant, cette question d'intégration globale dans les systèmes peut être vue dans un second temps, après une appropriation complète et une optimisation aboutie du processus de commande – facturation.*

## Comment formaliser la cartographie des processus ?

La méthode dite du « Papier Kraft »<sup>7</sup> est recommandée : elle implique les acteurs impactés par le projet carte d'achat et favorise leur adhésion. Il faut dans un premier temps décrire l'existant :



### » Une démarche de conception du processus cible

- Identification des grandes phases,
- Identification des tâches par phase,
- Traitement en parallèle des points à approfondir,
- Identification des ressources par tâche,
- Autre solution : partir des attentes et réinventer un processus idéal qui y réponde parfaitement, puis le détériorer en prenant en considération les contraintes existantes. Enfin, arriver à un papier kraft cible réalisable.

<sup>7</sup> Méthode consistant à réunir les utilisateurs clés d'un processus pour formaliser visuellement l'existant via l'utilisation de post-it positionnés sur un papier kraft et à définir, de la même façon, le processus cible.

<p><b>Office DEPOT</b> tout pour le bureau</p>	<p><b>Facilitez-vous la CARTE D'ACHAT !</b> <b>Appuyez-vous sur Office Depot.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Précurseur et leader dans l'acceptation des règlements par carte d'achat.</li> <li>✓ Expert dans la mise en place de la carte d'achat dans le secteur public (Direction Générale de l'Armement, Mairie de Paris).</li> <li>✓ Interopérabilité de la carte d'achat avec toutes nos solutions d'e-procurement</li> </ul>
<p>Business Solutions    Tél.  N° Indigo 0 825 825 200</p>	<p><b>Plus d'info : <a href="http://www.officedepot-bs.fr/index_cap.html">www.officedepot-bs.fr/index_cap.html</a></b></p>

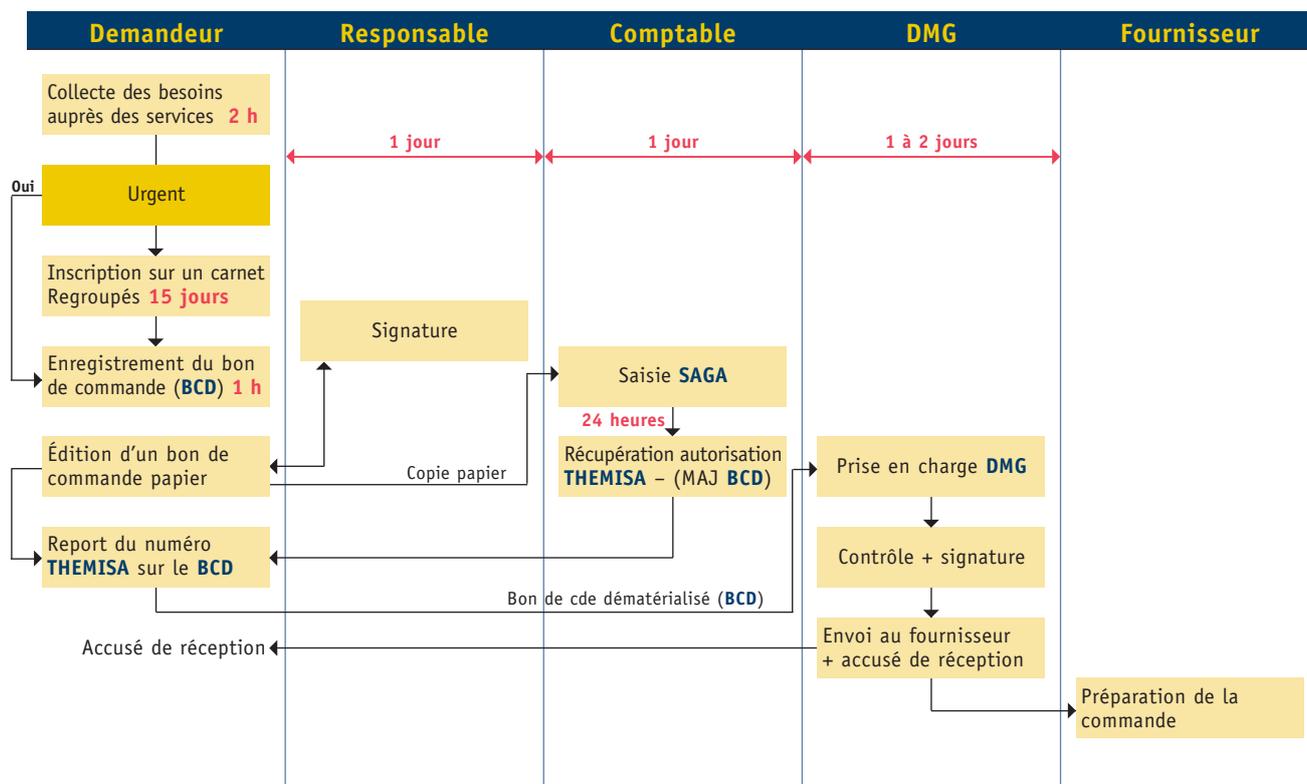
## Exemple

### Ville de Paris

Sur le périmètre "fournitures de bureau", la Ville de Paris a mené un pilote sur 6 directions (sur un total de 22) avant de déployer. Pour chacune de ces directions, le processus de l'expression du besoin au règlement de la facture a été modélisé.

**Processus complet « expression de besoin – règlement comptable public », pour une des directions étudiées :**

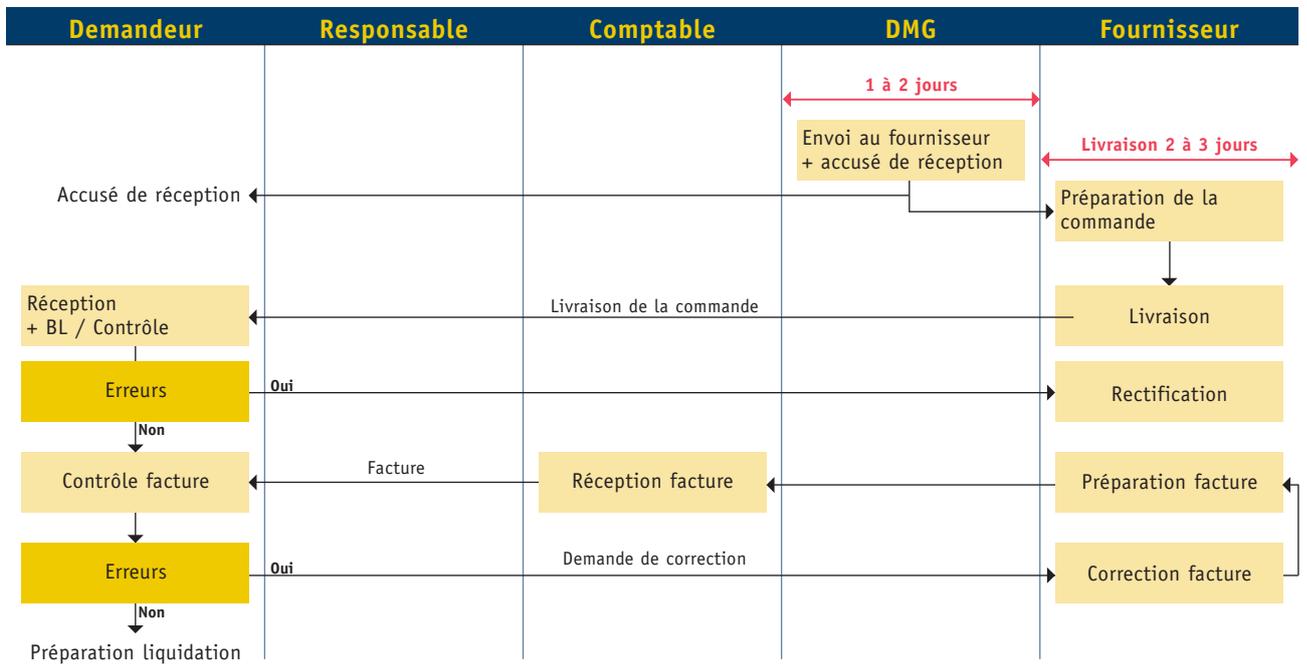
#### » De l'expression du besoin à la commande



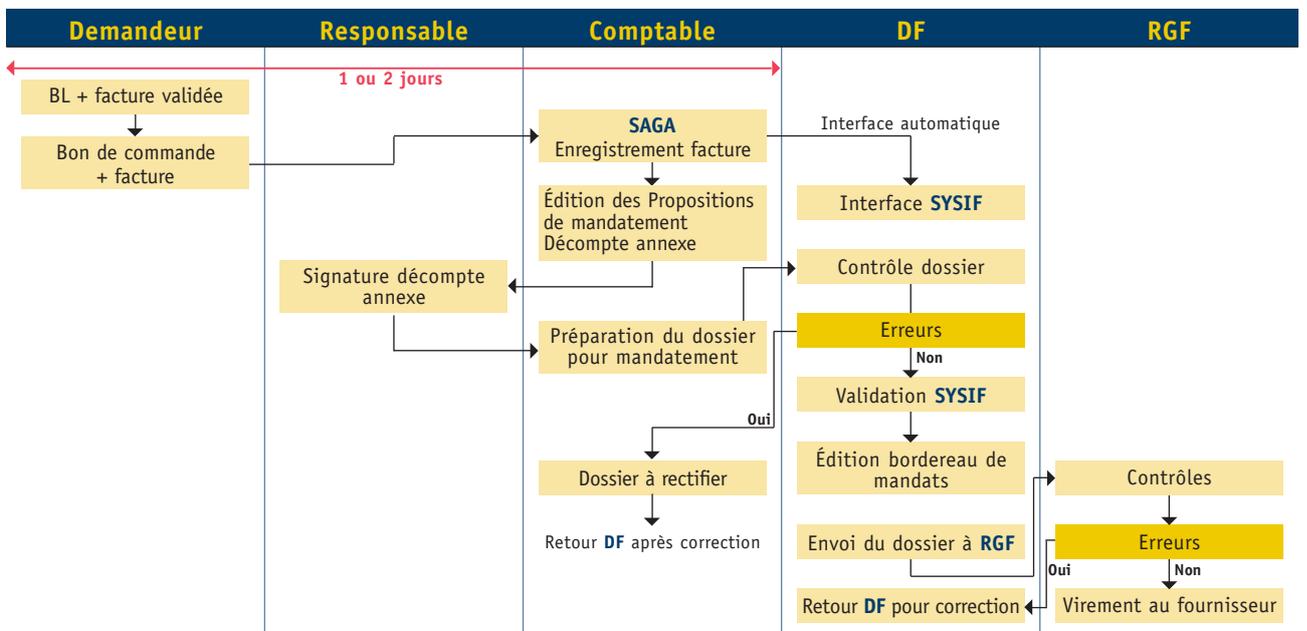
### Légende

<p><b>DMG</b> : Direction des Moyens Généraux</p> <p><b>SAGA</b> : Système d'engagement comptable</p> <p><b>THEMISA</b> : Système de gestion des enveloppes budgétaires des marchés à commandes</p> <p><b>BCD</b> : Bon de commande dématérialisé (Excel)</p> <p><b>DF</b> : Direction des Finances</p>	<p><b>RGF</b> : Recette Générale des Finances (comptable public de la collectivité parisienne)</p> <p><b>SYSIF</b> : Système de gestion budgétaire et comptable de la collectivité parisienne</p> <p><b>EJ</b> : Engagement juridique</p>
---	---

» De la réception de la commande à la préparation de la liquidation

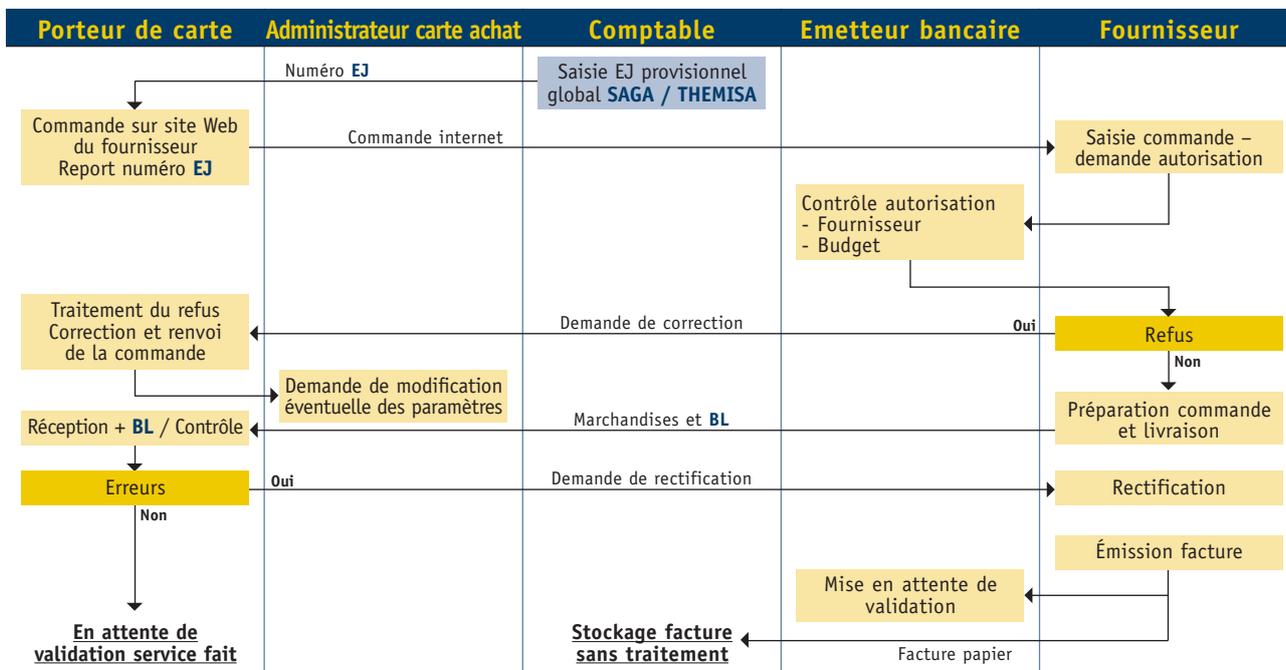


» De la liquidation au règlement fournisseur



Après cette analyse, plusieurs scénarios ont été proposés ; le scénario ci-dessous a été retenu comme cible :

### » De l'expression du besoin au règlement fournisseur



Il est intéressant de « superposer » le processus initial et le processus final afin de mesurer l'étendue de la simplification.

## Exemple

### CNRS

(Extrait du document bilan de l'expérimentation)

...Un tableau descriptif comparant les deux modes d'achat (avec ou sans carte) a permis de mettre en évidence la simplification du processus achat dans le système carte d'achat.

Pour chaque phase du processus d'achat, la liste des tâches induites a été décrite et mesurée en temps avec une comparaison entre le processus existant et le processus avec carte d'achat.

Les différentes phases du processus d'achat sont :

- expression du besoin                      Phase 1
- traitement de la demande                Phase 2
- réception du produit/service            Phase 3
- traitement de la facture                 Phase 4

Chaque étape fait apparaître des tâches qui sont en général différentes entre les 2 processus.

Process existant		Process carte d'achat	
Phase1 - Expression du besoin	Temps	Phase1 - Expression du besoin	Temps
1°) Expression du besoin par l'utilisateur	15 mn	Pas de validation par la hiérarchie du porteur, délégation au porteur de la carte	Recherche sur internet : 10 mn
2°) La demande est transmise au gestionnaire labo (ou service achat)	5 mn à 3 j selon niveau de commande		
3°) La demande est transmise à sa hiérarchie pour signature	1h à 2 jours		
Phase2 - Traitement de la commande	Temps	Phase2 - Traitement de la commande	Temps
1°) Émission du bon de commande et envoi au fournisseur	Saisie de commande de 5 à 10 mn réception fournisseur 2 à 5 jours	Il y a engagement des fonds préalablement aux achats	Traitement des commandes : 5 mn
		commande électronique	Non quantifiable, commande instantanée.
Phase3 - Réception du produit/service	Temps	Phase3 - Réception du produit/service	Temps
1°) Réception effectuée par le demandeur. Contrôle de la livraison/ bon de livraison	Selon le volume de livraison, temps de réception 5 à 45 mn	Le fournisseur livre la commande et effectue la télé collecte	Processus immédiat à partir de la télé collecte, règlement à 4 j pour le fournisseur

Suite →

Process existant		Process carte d'achat	
Phase 4 - Traitement de la facture	Temps	Phase 4 - Traitement de la facture	Temps
1°) Au CNRS, la facture est reçue puis intégrée dans le logiciel de gestion comptable par le gestionnaire du laboratoire, puis transmise au service financier pour liquidation.	Moyenne de 5 j entre la réception dans le laboratoire et la transmission en délégation	1°) Premier jour ouvré suivant le dernier jour du mois, la banque transmet un relevé d'opérations au porteur de carte. Aucune transmission de documents.	Recherche sur internet : 10 mn
2°) Le gestionnaire du service financier effectue les vérifications qui incombent à l'ordonnateur, finalise la saisie de la facture et la valide.	1 à 8 jours	2°) Passé le délai de 5 jours - après réception du relevé - pour déclarer un service non fait, le relevé est considéré comme bon pour intégration.	1 jour
3°) Le mandatement peut avoir lieu. Dans le cas contraire, il y a un litige avec le fournisseur.	1 jour	3°) L'intégration des factures commence par une étape de simulation afin de détecter d'éventuelles erreurs.	Durée de traitement : 15mn si pas d'erreurs
4°) Le comptable public vérifie les éléments transmis par l'ordonnateur et déclenche le paiement.	2 à 3 jours	4°) Si aucun problème ne subsiste, l'agent comptable donne l'ordre de générer les factures qui sont ensuite mandatées.	1 à 2 jours

## CONCLUSION

Si le nombre d'étapes pour un acte d'achat dans le processus existant et dans le processus carte d'achat est assez similaire, en revanche le gain est surtout lié au « temps » : dans le processus existant, l'ordre de grandeur est le « jour », dans le processus carte d'achat, l'ordre de grandeur est la « minute ».

Il y a un véritable gain de temps sur la charge de travail liée à l'exécution d'une commande par la carte d'achat, notamment pour les personnels dont la fonction première n'est pas liée à des tâches administratives. Le porteur, étant très souvent un technicien, un ingénieur, un chercheur, il aura plus de temps à consacrer à son cœur de métier.

## POINTS CLÉS

- La description des processus est élaborée par l'ensemble des services concernés, y compris le comptable public,
- Le mode collaboratif est vivement conseillé (groupes de travail par exemple),
- La cartographie des processus est un préalable indispensable et doit conduire à une identification des points à améliorer,
- La formalisation des processus garantit la cohérence de l'ensemble.

# Marché d'émission de cartes d'achat : construire son cahier des charges

Cette partie a pour objectif de vous aider dans la réflexion préparatoire à la rédaction du marché d'émission de cartes d'achat et ne constitue donc pas un modèle de cahier des charges.

Nous y avons recensé les questions qu'un acheteur public doit se poser lors de la rédaction de son marché d'émission de cartes d'achat.

Cette liste n'est pas nécessairement cumulative mais doit être utilisée en fonction des objectifs assignés par l'entité publique à son projet.

## Les principales questions sont :

- Quel périmètre pour le projet ?
- Quel accompagnement à la mise en place du projet ?
- Quelle exploitation des données ?
- Quelle qualité technique ?
- Quelle structure de coûts ?

Les réponses apportées à ces questions ont vocation à orienter les critères de sélection des candidats au marché d'émission de cartes d'achat. Ces différentes questions interagissent entre elles.

## Quel périmètre pour le projet ?

Il est essentiel que l'entité publique ait défini (ou réfléchi) le périmètre du projet avant de lancer son marché d'émission de cartes d'achat.

### PA 1

Dans le cas d'un PA 1 (fourniture simple de cartes), il est **essentiel** que l'entité publique **décrive précisément le contexte et le périmètre concerné par le projet** en répondant aux points suivants. C'est pour elle l'assurance de recevoir des propositions adaptées de la part des établissements financiers.

#### » Périmètre achats

Cela suppose de réaliser une cartographie (même sommaire) des achats sur la base suivante :

- quels sont les achats, de façon générale, de l'entité : familles, montants annuels, fournisseurs ?
- quels sont les achats envisagés pour les commandes par cartes d'achat ?
- sur ces achats, combien cela représente-t-il de commandes par mois ? quel est le montant moyen de ces commandes ?
- quelle est la typologie des fournisseurs (grandes entreprises, PME, commerces de détail) ?
- quelles sont les modalités d'approvisionnement (sites internet, commandes papier,...) ?

#### » Contexte – organisation

Il s'agit de décrire l'organisation actuelle pour la passation de commande (qui fait quoi, combien de personnes) et l'équipe projet si elle a été définie :

- existe-t-il un service achats ? un service marchés ? qui passe les marchés ? qui commande ? nombre de personnes, déconcentration géographique, ...
- le nombre et les porteurs de carte sont-ils déjà connus ?
- quels sont les logiciels (achats, marchés, comptable, ...) utilisés au sein de l'entité ?
- quelles sont les personnes qui font partie de l'équipe projet ? avec quelles ressources ce dernier est-il envisagé ? est-ce un projet pilote ?

La réponse des établissements financiers pourra donc être structurée de façon simple selon deux axes :

- la compréhension de votre projet et l'adéquation de leur proposition,
- le coût des cartes d'achat (cf. p 32 : 'Quelle structure des coûts ?').

## PA 2

Dans le cas d'un PA 2, la réflexion pourra être enrichie des éléments complémentaires suivants.

L'entité publique peut réfléchir à sa stratégie de déploiement de la carte d'achat :

- quels services concernés ?
- de quelle manière le déploiement sera-t-il effectué ?
- quel sera le nombre de cartes déployées par l'entité publique ?
- quels seront les niveaux de restitution de données souhaités par l'entité publique ?
- quels seront les impacts sur les organisations ?

Enfin, l'entité publique devra s'interroger sur ses processus (leur modélisation).

Cette démarche lui permettra de définir les axes d'amélioration en terme d'organisation. Elle aidera également les établissements financiers à mieux connaître l'entité, son fonctionnement et ses besoins.

**Plus ce périmètre sera formalisé, plus les offres des établissements financiers seront adaptées.**

## Quel accompagnement à la mise en place du projet ?

La carte d'achat peut comporter une dimension plus ou moins importante de conduite du changement et de travail sur l'organisation selon :

- le périmètre retenu pour le projet : nombre de fournisseurs, nombre de cartes, services concernés...,
- la volonté de remettre en cause (ou pas) les processus d'approvisionnement : délégation à l'utilisateur final, recours aux sites marchands...,
- la volonté d'intégrer (ou pas) les relevés d'opérations dans le progiciel comptable de l'entité publique.

L'entité publique est donc amenée à définir ses besoins d'accompagnement dans son marché d'émission de carte d'achat.

Cet accompagnement peut se limiter à l'implémentation de la carte d'achat :

- assistance à la définition des paramètres des cartes,
- assistance à l'élaboration des demandes de cartes,

- formation des utilisateurs,
- assistance à l'intégration comptable,
- référencement des fournisseurs.

Il peut comporter des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage :

- assistance à la planification du projet,
- cartographie des achats,
- modélisation des processus,
- animation de réunions : comité de pilotage, réunion d'équipe projet par exemple.

La définition des besoins concerne non seulement la détermination des missions imparties à l'établissement financier, mais également des exigences en terme de ressources :

- nombre de jours hommes correspondant aux prestations exigées,
- moyens mis à disposition pour le référencement des fournisseurs,
- livrables, ...

Simplifier et optimiser le processus d'achat

# La carte d'achat

Un pas de plus vers la commande électronique globale

Choix du produit

Demande d'achat

Passation de la commande

Autorisation de paiement

Paiement électronique

Expédition de la commande

Facturation

Sigma-Aldrich innove en permanence pour favoriser la réussite de ses clients. Nos réactifs, nos kits et nos matériels, à la pointe de l'innovation, sont toujours accompagnés du plus haut niveau de qualité de service.

Nous avons ainsi développé des solutions de commerce électronique qui permettent à tous les chercheurs de simplifier et d'optimiser leurs achats.

Sigma-Aldrich intègre la Carte d'Achat dans sa démarche de solutions de commerce électronique. Du choix des produits à leur réception dans votre labo, la dématérialisation de vos achats accélère vos recherches.

Sigma-Aldrich : votre partenaire e-facilitateur

sigma-aldrich.com

SIGMA-ALDRICH

## Quelle exploitation des données ?

La carte d'achat permet de restituer à l'entité publique, via les relevés électroniques, les données de facturation. Ces relevés électroniques peuvent être intégrés au progiciel comptable de l'entité publique.

Dès lors, il appartient à l'entité publique de déterminer si elle souhaite :

- intégrer ou pas ces relevés électroniques dans son progiciel comptable (automatisation de la liquidation et du mandatement des relevés d'opérations),
- automatiser ou pas le contrôle des prix des relevés d'opérations (« croisement » du relevé électronique et des bordereaux des prix),
- bénéficier d'un accompagnement de l'établissement financier dans le cadre du chantier éventuel d'interfaçage.<sup>8</sup>

La possibilité de mener (ou pas) ces chantiers est intimement liée aux niveaux de restitution des données choisis par l'entité publique :

- le niveau 1 (achats de proximité) ne permet ni l'intégration ni l'automatisation du contrôle des prix,

- le niveau 2 (montants HT, TVA, et TTC + références acheteurs) permet, dans la plupart des cas, l'intégration comptable des relevés d'opérations (il n'est pas détaillé dans ce document, son utilisation étant marginale),
- le niveau 3 (niveau 2 + détail de la facture) permet l'intégration comptable et l'automatisation du contrôle des prix.

En outre, la solution carte d'achat comporte des fonctionnalités de reporting ; il appartient à l'entité publique de déterminer quelle est la nature de ses besoins en la matière :

- l'entité publique souhaite-t-elle avoir accès à un site de suivi du programme ?
- quelles sont les fonctionnalités de ce site?
- l'établissement financier assure-t-il un accompagnement ou des formations à son utilisation?
- l'établissement financier met-il à disposition une documentation ?
- l'établissement financier met-il à disposition des rapports sur les achats effectués par carte d'achat ?
- quels sont ces différents types de rapports?
- à qui peuvent-ils être envoyés ?
- sous quel format sont ils envoyés et peuvent ils être retraités ?

## Quelle qualité technique ?

Les différentes solutions de carte d'achat présentent une logique de fonctionnement comparable, tout en comportant certaines spécificités.

Il appartient à l'entité publique de définir les fonctionnalités dont elle souhaite bénéficier pour son programme de carte d'achat :

- quels types de plafonds souhaite-t-elle gérer au niveau des cartes : par commande, périodique, par fournisseur, par marché, ... ?
- souhaite-t-elle contrôler la référence marché et les dates du marché ?
- souhaite-t-elle fixer des plafonds par service ?
- quelle périodicité pour ces plafonds ?
- souhaite-t-elle bénéficier d'assurance contre la fraude ?
- souhaite-t-elle dématérialiser fiscalement les factures traitées par carte d'achat ?
- souhaite-t-elle pouvoir modifier en ligne les paramètres des cartes ?

Elle peut également réfléchir aux éléments d'appréciation de la qualité technique des solutions de carte d'achat, parmi lesquels :

- le choix des paramètres,
- le fonctionnement du support utilisateurs,
- les ressources affectées à ce support,
- l'existence de guides d'utilisation,
- l'existence de « clubs utilisateurs ».

Les exigences de l'entité publique peuvent être plus ou moins importantes selon :

- sa volonté d'intégrer (ou pas) dans son progiciel comptable les relevés électroniques,
- l'étendue du périmètre du projet,
- les niveaux de restitution exigés.

<sup>8</sup> L'établissement financier n'assure pas l'interfaçage proprement dit. En revanche, il apporte son assistance technique sur l'interprétation et le traitement des relevés électroniques.

## Quelle structure des coûts ?

Les offres commerciales présentées par les établissements financiers ne suivent pas forcément la même logique ; il convient de poser les questions suivantes :

- prix liés à la délivrance des cartes (création, suppression, modification, opposition),
- prix liés à l'utilisation des cartes (commission sur volume d'achat, sur transaction, forfaitaire, commission dégressive),
- autres frais liés à la gestion des cartes,
- prix liés à la restitution mensuelle d'informations,
- frais bancaires en cas de retard de paiement des relevés d'opérations.

Idéalement, une simulation sera faite. La procédure de marché couramment utilisée est le marché à procédure adaptée (MAPA) : seuil inférieur à 210 K euros HT pour les collectivités, et 90 K euros HT pour l'état. Cette procédure autorise la négociation qui est, par ailleurs, fortement conseillée.

*En conclusion de cette partie, vous trouverez, à titre d'exemple, pour vous aider à finaliser votre marché d'émission de cartes d'achat :*

- des questions à destination des établissements financiers émetteurs (à poser par écrit et dont vous pourrez demander la réponse lors des auditions),
- l'architecture d'un cahier de consultation.

**Spécialiste des petites et moyennes collectivités**  
**1<sup>er</sup> fournisseur de la Petite Enfance**

Vainqueur **APECA** du Trophée Fournisseurs 2007 de la Carte d'Achat



**Quintin sas**

MIN de Rungis  Tél : 01 41 73 90 90  
quintin@quintin.eu

**Livraison frais et surgelés en Ile de France**

## Exemple

### CNRS

#### Questions pour les établissements financiers émetteurs de cartes d'achat :

##### Organisation

- 1** Quelle distinction faites-vous entre les réseaux Visa, MasterCard et CB ?
- 2** Précision sur le nombre de personnes réellement dédiées au projet

##### Conditions de fonctionnement des cartes d'achat

- 3** La carte d'achat est-elle acceptée à l'étranger ? Y a-t-il des difficultés de paiement par carte d'achat à l'étranger ?
- 4** Comment se déroule en pratique le paramétrage précis (si on souhaite le référencement des fournisseurs) d'une carte de niveau 1 ?
- 5** La carte est-elle à « demande d'autorisation systématique » ? pour les niveaux 1 et 3 ?

##### Référencement

- 6** Quelles seront les actions d'accompagnement que vous proposerez aux fournisseurs qui installeront des solutions d'acceptation ?
- 7** Préconisez-vous de référencer les fournisseurs qui ont moins de 20 factures par mois. Est-ce à apprécier par carte ? Au niveau national ?

##### Outils Informatiques / Reporting

- 8** Quelles seront les actions d'accompagnement qui seront mises en œuvre pour permettre l'appropriation des outils par les personnels du client ?
- 9** Etendue du paramétrage des outils – Qui administre l'outil ? Quelle charge de travail cela représente t-il ?
- 10** Existe-t-il une hot line pour orienter les utilisateurs rencontrant des problèmes sur l'outil ?

- 11** Dans le cas d'une utilisation multi sites, la mise en place d'un ROP (relevé d'opérations) mensuel au niveau national est-elle envisageable ? Si oui, quelles sont toutes les informations possibles pouvant y figurer ?
- 12** Confirmez-vous l'envoi d'un ROP papier et électronique ?
- 13** Mettez-vous à notre disposition un outil d'enrichissement des données de niveau 1 ?
- 14** Précisez les pré-requis techniques pour l'utilisation des outils informatiques proposés ?

##### Accompagnement du projet

- 15** Précisez la méthodologie et les éventuels outils utilisés pour la gestion du projet
- 16** La fréquence (et la durée) des réunions du groupe projet pendant les différentes phases
- 17** Le nombre et la compétence des membres de l'équipe projet « titulaire du marché »
- 18** L'éventuelle limitation, dans le temps, de mise à disposition de ressources humaines
- 19** L'éventuelle limitation au niveau des interventions sur des sites distants géographiquement
- 20** L'éventuelle limitation, en termes de prestation financière (ex : dépassement du forfait mise en œuvre)

##### Conditions de fonctionnement des cartes d'achat

- 21** Quels seront les contacts techniques pendant la durée du marché ?
- 22** L'option de dématérialisation des factures incluse dans votre offre est-elle payante ?

Ville de Paris

Architecture d'un cahier de consultation

**« Doter la Mairie de Paris de cartes d'achat »**

(en application du décret 2004-1144 du 26 octobre 2004)

**CAHIER DE CONSULTATION****SOMMAIRE :**

Article 1 : Maître de l'ouvrage .....	1
Article 2 : Objet du marché .....	2
Article 3 : Forme et durée du marché .....	2
Article 4 : Dossier de consultation .....	2
Article 5 : Délai de validité des offres .....	2
Article 6 : Dossiers remis par le candidat .....	2
<b>Cahier des Clauses Administratives Particulières (C.C.A.P.) .....</b>	<b>4</b>
Article 1 : Objet du marché .....	5
Article 2 : Forme et durée du marché .....	5
Article 3 : Nature des prestations .....	5
Article 4 : Obligations du titulaire .....	6
Article 5 : Modalités de détermination des prix .....	6
Article 6 : Paiement .....	6
Article 7 : Paiement des prestations .....	6
Article 8 : Résiliation et cas de force majeure .....	7
<b>Cahier des Clauses Techniques Particulières (C.C.T.P.) .....</b>	<b>8</b>
Article 1 : Cadre réglementaire applicable .....	8
Article 2 : Le projet pilote .....	9
• Article 2.1 : Le périmètre du projet pilote carte d'achat .....	9
• Article 2.2 : Organisation et mode de fonctionnement du projet .....	10
• Article 2.3 : Volumétrie indicative des achats de la ville et du département de Paris .....	11
Article 3 : Fonctionnalités attendues de la carte d'achat .....	12
• Article 3.1 : Emission et fonctionnement de la carte d'achat .....	12
• Article 3.2 : Le réseau d'acceptation .....	14
• Article 3.3 : Paiement .....	15

#### **Article 4 : Dossier de consultation**

Le dossier de consultation est envoyé à chaque candidat, il comprend les documents suivants:

- le présent cahier de consultation ;
- le Cahier des Clauses Administratives Particulières (C.C.A.P.) et le Cahier des Clauses Techniques Particulières (C.C.T.P.) ;
- les annexes A, B, C, D, E, F, G et H (l'annexe H étant une variante).

#### **Article 6 : Dossiers remis par le candidat**

Le candidat est invité à formuler sa proposition sous forme de dossiers techniques et commerciaux indépendants. D'autre part, le candidat devra obligatoirement remplir les annexes jointes de façon exhaustive.

##### **A Expérience en matière d'implantation d'un projet de carte d'achat dans une organisation publique ou privée, française ou étrangère**

Le candidat illustrera cette expérience par des références clients. Les candidats qui n'auraient pas d'expérience dans le domaine de la carte d'achat mais qui estimeraient avoir la capacité de développer et mettre en œuvre une solution intégrée d'ensemble, devront illustrer cette capacité à mettre en œuvre ce type de solutions par toutes références connexes.

##### **B Compétence, disponibilité et assistance de l'équipe chargée par le candidat de mener le projet de l'entité publique**

Cette compétence sera illustrée par l'expérience professionnelle de chacun des membres de l'équipe à laquelle le candidat souhaite confier l'intervention au sein des services de l'entité publique expérimentatrice. Dans le cas où le titulaire souhaiterait se faire assister par un conseil extérieur, il veillera à faire connaître les compétences et expériences de ce conseil. Le candidat justifiera sa capacité à rendre disponible ses équipes.

Le candidat présentera le contenu, ainsi qu'un planning précis, de son intervention en fonction des échéances et des prestations effectuées par le cabinet extérieur en charge de l'accompagnement du pilote, présentées dans le cahier des charges.

##### **C Connaissance technique approfondie de l'architecture et des possibilités d'améliorations potentielles offertes par le système Carte d'Achat que souhaite mettre en œuvre le candidat**

Le candidat précise les modalités techniques de fonctionnement de sa carte d'achat, les fonctionnalités qu'elle offre, le modèle de développement économique, les caractéristiques techniques, l'architecture informatique, les logiciels utilisés. Il précise la couverture fonctionnelle par rapport aux besoins exprimés.

Le candidat précise les éléments requis pour le bon fonctionnement de la carte d'achat, notamment les moyens qu'il entend mettre en œuvre, les procédures et les délais préconisés. Il évalue l'implication attendue de la part de l'entité publique.

Le candidat précise quels sont les pré-requis (pour les fournisseurs référencés, pour la Ville de Paris, pour lui-même) et les modalités nécessaires à mettre en œuvre pour que les factures soient dématérialisées. D'autre part, le candidat donne les mêmes informations pour la dématérialisation fiscale des factures.

Il est expressément demandé au candidat de dissocier les fonctionnalités actuelles de son produit de celles qu'il projette de développer pour mieux répondre aux besoins de ses clients actuels et futurs. Pour toute fonctionnalité à venir, il est impératif que le candidat indique la date à laquelle cette dernière sera disponible. Cette date constitue un engagement de sa part quant à la mise à disposition de ladite fonctionnalité.

#### **D Recrutement des fournisseurs**

Le candidat est invité à expliciter les moyens et la logique économique qu'il compte mettre en œuvre pour assurer le recrutement des fournisseurs qui n'appartiendraient pas au réseau d'acceptation dont il se prévaut.

Le soumissionnaire s'engage à proposer aux fournisseurs un taux pour sa propre rémunération qui ne soit pas dissuasif pour les fournisseurs et pénalisant pour la Mairie de Paris. Il précisera et détaillera sa politique tarifaire générale et son positionnement par rapport à la concurrence.

#### **E Système d'acceptation mis en œuvre par les fournisseurs dans le réseau dont se prévaut le candidat**

Le candidat précise le système technique et contractuel d'acceptation mis en œuvre par les fournisseurs dans le réseau dont il se prévaut et dans quelle mesure il répond aux principes posés par l'article 3.2 du C.C.T.P. Un réseau non homogène sera considéré comme une variante.

#### **F Application informatique du candidat**

##### **Gestion de la carte d'achat**

Le candidat expose dans son dossier les possibilités données par son outil, au responsable de programme carte d'achat de la Ville de Paris, en terme de gestion des cartes d'achat : commande de nouvelles cartes, état et statistiques associées des cartes d'achat en

circulation à la Ville de Paris ; ainsi qu'à chaque porteur de carte d'achat : état des commandes passées avec sa carte, solde ... .

##### **Statistiques et tableaux de bord**

Le candidat est tenu de produire des statistiques d'activité sur l'utilisation des cartes d'achat ou de fournir les outils permettant à la Ville de Paris de retraiter les données issues des relevés mensuels d'opérations. L'ensemble des statistiques pouvant être produit par le candidat est détaillé dans son dossier. Le candidat précisera si l'accès à ces statistiques est restreint au seul responsable de programme, ou si les porteurs de carte ont accès à certains états.

#### **G Prix unitaires fermes applicables**

Seuls les prix indiqués par le candidat pourront faire l'objet d'une facturation. Le candidat est invité à fournir une proposition de prix détaillés au moyen du bordereau de prix annexé.

Le candidat indique tout événement susceptible d'avoir une incidence sur la proposition tarifaire, notamment en cas d'engagement de règlement de la collectivité sous 20 jours, 30 jours, 40 jours.

## **POINTS CLÉS**

- Au préalable, définir précisément ses besoins et ses objectifs,
- Rencontrer en amont de la procédure les établissements financiers,
- Valider / ajuster la faisabilité du projet au regard de la réalité des offres,
- Rédiger un cahier des charges qui corresponde au projet validé, et reste ouvert par rapport aux évolutions possibles du projet et du marché.

# Le recrutement fournisseurs

En préambule de ce chapitre, les principaux avantages et impacts de la carte d'achat pour le fournisseur sont rappelés.

- L'assurance d'être réglé sous 5 jours environ, soit :
  - une amélioration importante de la trésorerie en comparaison du délai moyen de 45 jours pour un autre mode de règlement,
  - la dispense de relance, autre source d'économie de gestion.
- Un renforcement de la relation client - fournisseur, source de fidélisation.

Pour accepter les paiements par carte d'achat, le fournisseur doit :

- Signer un contrat d'acceptation de ce mode de paiement avec son établissement financier en complément du contrat monétique général, ainsi qu'un contrat avec un prestataire technique d'acceptation<sup>9</sup>,
- S'équiper (ou mettre à niveau) d'un système d'acceptation en paiement par carte d'achat,
- En outre, le fournisseur devra payer une commission, sous forme d'un pourcentage du montant de la transaction, à son établissement financier.<sup>10</sup>

## Les principaux motifs d'adhésion

Les motifs d'adhésion sont généralement d'ordre :

### » Financiers

- Le paiement au comptant,
- Le maintien d'une bonne relation commerciale avec un client important.

Dans ce cas, le montant du marché ainsi que le délai de paiement sont des facteurs importants dans la décision du fournisseur.

### » De positionnement

- L'apparition de plus en plus fréquente dans les appels d'offres du moyen de paiement carte d'achat,
- La certitude que la carte d'achat va se développer. L'adhésion s'inscrit alors dans une stratégie de positionnement à moyen et long terme. Dans ce cas, le fournisseur entre généralement dans un mode de réflexion de type 'projet' qui doit conduire à l'intégration de la carte d'achat dans la stratégie commerciale, ainsi que dans le système d'information. L'accompagnement que peut proposer l'établissement financier émetteur devient alors une des composantes de cette adhésion.

## Les principaux motifs de non adhésion

Ces motifs (ou réticences) peuvent être :

### » Financiers

- Taux de commission trop élevé,
- Coût d'adhésion trop important en regard du marché concerné.

### » De positionnement

- Le fournisseur ne croit pas à la carte d'achat ou attend un développement plus important du marché avant d'investir.

### » De l'opérateur financier

- Mauvaise cotation Banque de France du fournisseur potentiel.

<sup>9</sup> Le prestataire technique propose au fournisseur une solution lui permettant d'accepter des paiements par carte.

<sup>10</sup> Pour plus d'information, 'Fournisseurs : accepter la carte d'achat', cahier n°3 édité par l'APECA

## Les interrogations des fournisseurs

Les principales interrogations d'un fournisseur à qui l'on demande d'accepter les paiements par carte d'achat concernent :

- le coût financier supplémentaire,
- l'accroissement du travail administratif (saisie et édition de plus de factures),
- l'accroissement de la logistique de livraison,
- la pérennité de l'investissement.

Ces interrogations sont légitimes et la réflexion du fournisseur va évoluer **avec l'aide de l'acheteur et de l'établissement financier émetteur**. L'utilisation de la carte d'achat est en voie de généralisation dans la sphère publique, les investissements consentis dans le cadre d'un marché pourront être pérennisés

avec d'autres clients publics mais également privés. La perspective d'évolution du marché potentiel est un argument fort. Ainsi, une petite entreprise, avec un faible volume de commandes au démarrage du projet, pourra accepter la carte d'achat grâce à la perspective du marché potentiel.

Le fournisseur doit avoir à l'esprit :

- que son interlocuteur principal, et client, est l'acheteur public,
- que l'établissement financier émetteur vient en appui et en assistance à l'acheteur.

**Ces relations sont décrites dans les deux parties suivantes.**

### A - La relation acheteur public - fournisseur

L'acheteur est le chef d'orchestre de la relation fournisseur – établissement financier émetteur – prestataire technique.

Le fournisseur attend de l'acheteur qu'il :

- informe,
- communique,
- synthétise,
- pilote.

sur les trois étapes suivantes :

#### Étape 1 : En amont du projet carte d'achat

##### » La description du projet

Une information sur le projet afin de comprendre les objectifs de la carte d'achat et leurs impacts pour sa société :

- équipe projet,
- périmètre du projet,
- description des processus de commande,
- plan de déploiement du pilote.

##### » Le coût pour le fournisseur

Une explication en amont des coûts induits par le projet en fonction du niveau requis par l'entité publique, et les conséquences dans son mode de fonctionnement interne :

- explication des niveaux 1, 2 et 3 avec les conséquences induites,
- description des changements de processus de commande,
- délais requis.

Les coûts d'acquisition sont constitués de frais fixes, essentiellement liés à la mise en place des fonctions d'acceptation - terminal physique, interface logiciel, ou service à distance (ASP), et de coûts de fonctionnement calculés sur la base d'un pourcentage des transactions (si les conditions varient suivant les établissements financiers, le principe reste assez similaire d'un établissement à l'autre).

En niveau 3, un projet carte d'achat suppose la mise en place d'un projet technique chez le fournisseur qui préférera une solution standard duplicable à une solution spécifique.

##### » L'interface avec l'établissement financier émetteur et le prestataire technique

Un accompagnement dans la relation, et la négociation avec l'établissement financier émetteur et le prestataire technique :

- cahier des charges technique, informatique,
- accompagnement dans la préparation et/ou la négociation avec le prestataire.

Il est essentiel que le fournisseur comprenne les enjeux d'un projet carte d'achat afin d'appréhender clairement chacune des étapes de sa mise en place.

L'acheteur a un rôle de facilitateur entre le fournisseur, et les intervenants émetteur et prestataire technique. Il doit connaître l'offre des établissements financiers et des prestataires techniques afin d'en expliquer les points clés au fournisseur concerné, avec l'aide des expertises nécessaires (ex : compétences en système d'information techniques) si besoin.

## Étape 2 : Pendant le projet carte d'achat

Le fournisseur attend de l'acheteur les informations suivantes :

### » Un retour sur l'évaluation de la performance

- Une définition commune d'outils de pilotage afin de mesurer la performance du projet (cf p17).
- Un retour sur le déroulement du projet en terme d'acceptation et de promotion de la carte d'achat :
  - utilisation de la carte dans le processus de commande,
  - impact sur la livraison du produit,
  - impact sur le comportement d'achat du produit.

L'acheteur doit centraliser les retours des approvisionneurs, porteurs de la carte d'achat, sur le nouveau mode de fonctionnement et en faire part au fournisseur qui peut opérer des ajustements.

De son côté, le fournisseur capitalisera sur son expertise pour solutionner certains freins identifiés.

### » Un retour sur certains éléments du reporting achats

- Un retour sur le reporting achats possible grâce à l'établissement financier émetteur :
  - données de reporting enrichies / données de reporting fournisseur complétées.

## Étape 3 : Après le projet pilote carte d'achat

### » Le plan de développement

L'acheteur et le fournisseur échangent sur le plan d'actions à mettre en œuvre afin de développer et d'optimiser le projet pour le déploiement.

Le fournisseur, en accord avec l'acheteur, peut également communiquer directement auprès des porteurs de cartes (à ce jour, ces actions sont initiées par les fournisseurs bénéficiant d'une bonne expérience de la carte d'achat).

### » Communication externe

Le fournisseur attend de l'acheteur qu'il communique sur le projet carte d'achat auprès d'autres entités, ce qui facilitera leur référencement et lui permettra de rentabiliser les investissements qu'il aura pu consentir.

### » Perspective

De même, si le fournisseur procédait à des investissements techniques (niveau 3 notamment), il pourrait poser la question du renouvellement du marché.



#### Témoignage DGA

“Pour réussir un projet carte d'achat il ne faut jamais oublier l'aspect gagnant / gagnant avec le fournisseur. Des efforts et des concessions de part et d'autre feront que le projet fonctionnera ou non.

Une bonne communication avec nos fournisseurs référencés nous a permis de faire adopter des modifications sur leur site de vente à distance afin de répondre au mieux à nos attentes et ce dans des délais très courts.

En échange, toute contestation se fait par téléphone et se négocie à l'amiable dans la majeure partie des cas”.



## **B** - La relation établissement financier émetteur - fournisseur

### » Aider au recrutement fournisseurs

L'organisation des actions de recrutement peut différer en fonction de l'établissement financier émetteur ; de même, son réseau commercial et ses mécanismes de facturation peuvent avoir une incidence. Ces aspects doivent être appréciés au moment du choix de l'établissement financier.

L'établissement financier émetteur peut fournir des actions de conseil, de recrutement des fournisseurs et de support pour l'acheteur :

#### Actions de conseil

- sur le choix du périmètre des fournisseurs,
- sur l'approche et la communication vers les fournisseurs en développant les thèmes d'adhésion par des argumentaires ciblés,
- dans l'accompagnement du fournisseur quant à ses choix de plate-forme technique, et de remontée de ses informations comptables.

#### Actions de recrutement

##### **Organisation de réunions fournisseurs**

Ces réunions sont préparées par l'acheteur et son établissement financier. Ils décident ensemble des courriers à adresser, des dates et des lieux de réunions. Généralement, ces réunions ont un impact important et permettent d'appréhender les actions complémentaires de suivi à mener. L'établissement financier tient l'acheteur informé du suivi des démarches de recrutement. Pour une meilleure réceptivité, les réunions doivent être faites si possible avec des fournisseurs,

- de même surface économique (interrogations généralement identiques),
- déjà référencés car ils apportent au cours de la réunion des réponses aux interrogations de leurs confrères.

Au cours de ces réunions, l'acheteur affirme sa volonté d'une mise en place dans le temps de la carte d'achat, convaincant ainsi les fournisseurs que l'acceptation va s'inscrire sur le long terme.

##### **Démarche individualisée**

Pour certains fournisseurs dont l'éloignement géographique ou la taille économique sont inadéquates pour une réunion locale, une démarche individualisée est initiée par l'établissement financier émetteur.

#### Actions de support

L'établissement financier émetteur peut :

- intervenir comme support technique de l'acheteur dans les réunions de recrutement fournisseurs,
- envisager des aides (accompagnement technique, taux de commissions) dans sa négociation commerciale vis-à-vis des fournisseurs.

### » Expliquer les solutions d'acquisition fournisseurs

Un fournisseur qui souhaite accepter la carte d'achat doit signer un contrat avec un prestataire technique d'acceptation, et, selon les cartes, un ou plusieurs contrats d'acceptation monétique.

S'il souhaite également dématérialiser les factures fiscalement, il lui faut signer un contrat complémentaire avec l'un des prestataires de dématérialisation.

#### Les logiciels de transmission de données

La plupart des solutions du marché permettent au fournisseur de s'interfacer directement. Une gamme de solutions appropriées est généralement proposée :

- soit par la mise à jour du TPE (Terminal de Paiement Electronique) pour des achats de proximité,
- soit par l'utilisation d'une plate-forme en ligne pour la vente à distance,
- soit par transfert de fichier (élimination de la resaisie des factures par le fournisseur, mise en place technique 'légère'),
- soit par intégration totale.

### Les caractéristiques des solutions

Le fournisseur est déjà équipé d'un terminal de paiement électronique, il peut accepter la carte d'achat en **niveau 1**. L'échange des données de **niveau 3** avec cet équipement n'est pas possible.

Pour démarrer simplement et sur un volume faible de commandes réalisées par carte d'achat, il est plus simple de re-saisir le détail des données de facture sur ces systèmes plutôt que d'envisager, dès le début, une intégration du système d'acceptation de la carte avec le système d'administration des ventes et de facturation.

#### Niveau 1

Relevé d'opérations = montant TTC de la transaction.

#### Niveau 2

Niveau 1 + détail TVA (il n'est pas abordé dans ce document, son utilisation étant marginale).

#### Niveau 3

Relevé d'opérations = les éléments de détail d'une facture qui peuvent être enrichis par l'émetteur.

	T P E	Option manuelle Ressaisie des données	Option automatique Site internet	Option intégrée Intégration des données comptables dans le système d'information de type ERP
Condition	Acceptation liée au réseau de l'émetteur	Adhésion à une plate forme technique		
Niveau de complexité de la mise en place	★	★	★★	★★★
Cible fournisseurs	Commerces, artisans, grande distribution, VAD	Commerces, artisans, PME, PMI	Solution d'attente ou pérenne pour des PME, PMI équipées d'un système d'information non intégré	Grandes entreprises, Groupes Intégration nécessaire
Volumes de factures		Petits volumes	Volumes importants	Volumes importants
Délai de mise en place	- Immédiate si déjà équipé, - Rapide, car le dialogue se fait avec le décideur en direct	Démarrage immédiat pour tous fournisseurs	Rapide généralement une fois la décision prise	Fonctionnement de type projet : la durée est très variable pour l'adhésion. La rapidité d'adhésion dépend de la volonté du positionnement commercial du fournisseur et de l'accompagnement qui est proposé par l'opérateur

### POINTS CLES

- Le recrutement fournisseurs doit être adapté au niveau de données souhaité,
- L'interlocuteur principal du fournisseur est l'entité publique cliente,
- L'établissement financier vient en appui et en assistance à l'entité publique lors du recrutement,
- Dialogue et accompagnement sont les maîtres mots d'un référencement réussi.

# La carte d'achat en plein essor dans les entités publiques



Réduction du nombre de factures à mandater, rationalisation de la procédure d'approvisionnement et meilleur contrôle de l'exécution des marchés à bons de commandes sont les 3 points forts du programme Carte d'Achat American Express. Avec une promesse systématiquement tenue : **réaliser des économies sur chaque dépense**. Explications.

Lancée en 1998 en France et étendue aux entités publiques en octobre 2004, la solution American Express a su convaincre les directions comptables les plus exigeantes par sa simplicité et sa pertinence économique.

L'engouement actuel des entités publiques pour la carte d'achat American Express s'explique par les qualités intrinsèques de ce moyen de paiement original et facile à intégrer.

En premier lieu, la carte d'achat est un outil sécurisé et facile à l'emploi permettant de responsabiliser les services opérationnels et de contrôler à moindre frais la bonne exécution des marchés à bons de commandes.

C'est aussi un moyen de simplifier la passation de commandes et de raccourcir le délai de traitement des factures qui sont désormais consolidées en un relevé unique.

Enfin, pour de nombreuses entités, le point fort de la carte d'achat demeure la réduction du temps de traitement des dépenses non stratégiques... Et les économies durables qui en découlent, toujours garanties et souvent substantielles.



## 3 QUESTIONS à François de Yrigoyen, Directeur France et Belgique de la Carte d'Achat American Express

### ■ Depuis le décret de 2004 relatif à l'exécution des marchés publics par carte d'achat, comment expliquez-vous le développement du programme American Express ?

Je vois deux explications : tout d'abord, les qualités intrinsèques du programme, comme par exemple l'économie réalisée sur chaque traitement de facture, le meilleur respect de la politique d'achat ou encore la rapidité de règlement garantie aux fournisseurs.

Ensuite, l'ère de rationalisation dans laquelle toutes les entités – publiques ou privées, grandes ou petites – sont entrées depuis quelques années pour contrôler leurs coûts cachés. Dans ce but, la carte d'achat devient l'outil indispensable garantissant la traçabilité de chaque dépense et la réduction des coûts de gestion.

J'ajouterai que nous travaillons depuis 9 ans sur ce programme et que notre expérience fait aussi la différence en

termes de fiabilité et d'expertise. Sur 2007, nos systèmes ont assuré le traitement de plus d'un million de factures.

### ■ Comment s'effectue l'implantation d'un programme carte d'achat dans une entité publique ?

Notre équipe dédiée à la carte d'achat accompagne l'entité publique à chaque étape de la mise en place et initie avec elle la conduite du changement, sans bouleversement fondamental ni de ses méthodes ni de sa culture.

Aujourd'hui, nous sommes capables de démarrer un programme en un mois seulement, et sur des schémas plus complexes ou de grande envergure, en 3 à 4 mois. Un délai qui reste très court pour permettre à la structure d'optimiser au plus vite et durablement sa procé-

dure d'approvisionnement (engagement, commande, réception, facture, liquidation, mandatement).

“ SUR 2007, NOS SYSTÈMES ONT ASSURÉ LE TRAITEMENT DE PLUS D'UN MILLION DE FACTURES ”

### ■ Comment résumer en quelques mots la plus-value de la carte d'achat ?

Je dirai que la carte d'achat réduit les étapes d'approvisionnement puis les délais de liquidation et de mandatement en dématérialisant les flux de facturation et de paiement. Ceci dans l'objectif de réduire significativement les coûts des processus liés à ces étapes.

Pour en savoir plus sur le programme Carte d'Achat, contactez le 01 47 77 78 76.

## LES AVANTAGES DE LA CARTE D'ACHAT AMERICAN EXPRESS

### POUR LES UTILISATEURS :

- responsabilisation des porteurs de carte, par la délégation de l'approvisionnement,
- réduction des délais d'approvisionnement et du nombre de factures, donc moins de temps à consacrer à la liquidation,
- ... au final, plus de responsabilité et de tâches à valeur ajoutée.

### POUR L'ENTITÉ PUBLIQUE :

- contrôles en amont (liste de fournisseurs référencés, plafonds de dépenses par mois, etc...) pour un meilleur respect de la politique achat,
- possibilité d'un paiement mensuel unique,
- intégration automatique des données factures dans les systèmes comptables,
- rapports détaillés par carte, fournisseur, service, ...
- suppression des intérêts moratoires liés aux retards de paiement de multiples factures fournisseurs,
- ... au final, une plus grande rapidité de gestion et un meilleur contrôle des approvisionnements.

### POUR LE FOURNISSEUR :

- paiement à j+5 au lieu de 45 jours, sans recouvrements à gérer,
- rapprochement paiements/factures simplifié,
- ... au final, une meilleure consolidation de la relation et une optimisation de sa trésorerie.



# En pratique, quelle sera votre conduite du changement ?

## Les leviers de conduite du changement – les acteurs du projet à cibler

En amont du projet, les leviers de mise en œuvre d'une conduite du changement **adaptée au projet** et permettant de **mobiliser les acteurs** doivent être déterminés. Ces leviers peuvent être les suivants :

### » La communication

- plan de communication,
- utilisation des canaux "métiers",
- plaquette, site intranet, journal interne...

La communication sera centrée sur l'explication : les principes de la carte d'achat, les gains générés par sa mise en place, **la sécurité d'utilisation du produit**, l'avancement du projet, ... .

### » La formation

- plan de formation (qui, pourquoi, comment, quand),
- kit de présentation carte d'achat,
- guide d'utilisation, charte interne,
- séminaires.

### » L'accompagnement

- traitement des impacts sur l'organisation,
- coaching.

Les impacts organisationnels peuvent être importants ; il est alors nécessaire d'associer à la démarche le service des ressources humaines de l'entité publique, s'il existe, afin d'accompagner les agents devant faire évoluer leurs compétences métier.

Les leviers seront adaptés aux acteurs ciblés et à l'étape du projet concernée. Pour exemples :

#### - Responsables achats / acheteurs

Communication : elle portera plus précisément sur l'intégration de la carte d'achat comme élément dans l'optimisation de la

politique d'achats : simplification de la procédure d'achats, fluidification et dématérialisation des actes.

#### - Financiers / comptables

Communication : elle sera axée sur la modernisation des circuits de paiement, la rénovation des méthodes de contrôle de la dépense, l'abaissement des coûts de gestion, l'accélération des délais de règlement des fournisseurs et la dématérialisation du traitement des factures.

#### - Porteurs de carte

Formation : elle permet de comprendre l'utilisation de la carte d'achat (sur des sites marchands par exemple), de contrôler des transactions sur le site internet de l'établissement financier émetteur. Elle sensibilise également les porteurs de carte à la notion de « délégation de droit de commande ». **La nécessaire signature de la commande par une autorité hiérarchique n'est plus nécessaire.**

Cette notion de délégation peut être renforcée par une charte de bonne conduite, par des articles s'y référant dans un règlement intérieur, ou par tout autre moyen habituel à l'entité en terme de réglementation.

Un guide utilisateur, rappelant toutes les règles d'utilisation de la carte d'achat, peut compléter efficacement la formation.

#### - Administrateur de carte / responsable de programme

Formation : elle permet d'expliquer toutes les actions nécessaires au bon fonctionnement des cartes d'achat (déclarations de fournisseurs, modifications de plafonds...).

Cette formation est assurée par l'établissement financier émetteur, titulaire du marché.

## A chaque étape du projet, quelle conduite du changement pour quels acteurs ?

La conduite d'un projet carte d'achat se compose de plusieurs phases, chacune d'elle étant concernée par la conduite du changement :

- une phase de préparation,
- une phase d'études organisationnelles,

- une phase de mise en œuvre,
- une phase de bilan – suivi de projet.

Le tableau ci-dessous liste les principales étapes du projet. En fonction de vos objectifs, il vous permettra d'identifier les acteurs et les actions de conduite du changement à cibler.

Phase d'un projet carte d'achat	Acteurs	Actions conduite du changement
<b>1 - La phase de préparation</b>		
<b>Principe de la carte</b> - appropriation du principe de la carte d'achat - collecte d'informations		
<b>Périmètre concerné</b> - évaluation des coûts de traitement d'un achat - cartographie des achats - détermination du périmètre du projet		
<b>Faisabilité</b> - analyse de l'existant - objectifs à atteindre - évaluation des capacités de l'entité publique à mettre en œuvre un projet carte d'achat (ressources humaines compétentes, volonté de la direction...)		



### Témoignage Ville de Paris

“Il est nécessaire, en fonction de la taille du projet, de définir deux niveaux de validation :

- un comité de projet, avec les acteurs opérationnels, qui peut se réunir tous les quinze jours,
- un comité de pilotage, avec les niveaux décideurs, qui se réunira à chaque étape du projet nécessitant une validation”.



Phase d'un projet carte d'achat	Acteurs	Actions conduite du changement
<b>2 - La phase d'études organisationnelles</b>		
<b>Processus achats cible</b> - détermination des acteurs impliqués dans l'acte d'achat - impacts techniques et organisationnels <ul style="list-style-type: none"> <li>• interface "outil bancaire – outil client"</li> <li>• modification des circuits et procédures existants</li> </ul>		
<b>Appel d'offres « Marché d'émission de cartes d'achat »</b> -rédaction d'un cahier des charges, -choix de l'établissement financier émetteur		
<b>Stratégie de mise en œuvre</b> - services prioritairement concernés - nombre de porteurs de carte par service - mode de déploiement (global, progressif, ciblé...)		
<b>Plannings prévisionnels</b>		
<b>Paramètres des cartes</b>		
<b>Format des données</b>		
<b>Sélection, recrutement des fournisseurs</b>		
<b>Modalités de règlement des commandes</b>		
<b>Définition des critères de réussite du projet</b>		



#### Témoignage DGA

“Notre participation à l'expérimentation menée par le Ministère des Finances nous a été utile lors de la définition du marché d'émission de cartes. Comme nous connaissions exactement le périmètre de déploiement de la carte, la mise en place du projet s'est effectuée correctement et rapidement : 3 mois entre la notification du marché et les premiers achats. Le déploiement s'est fait en plusieurs étapes, ce qui a permis de rectifier quelques 'bugs' initiaux sur les sites des fournisseurs et, ce, avant que nous ayons trop de porteurs (ce qui aurait pu être perçu négativement par rapport à un nouveau mode de commande)”.



#### Témoignage DGA

“Le choix des porteurs a été dicté par une volonté de responsabilisation des personnels choisis (sensibilisés lors de la formation préalable). D'expérience, pour que la carte d'achat soit utilisée dans les meilleures conditions, les porteurs doivent être désignés au plus près des besoins (secrétaires, responsables de magasin) et non pas des chefs de services ou des directeurs (ce qui peut nuire à la réussite du projet)”.



Phase d'un projet carte d'achat	Acteurs	Actions conduite du changement
<b>3 - La phase de mise en œuvre</b> (accompagnement des acteurs)		
<b>Coordination du déploiement</b> - rôle des différents acteurs - responsable de programme/instructions internes pour les porteurs de carte - interfaçage "outil prestataire carte – outil client"		
<b>Conduite du changement</b> - application du cahier des charges (s'il existe) - sensibilisation des porteurs - information/formation des différents acteurs		
<b>Mise en production des cartes</b>		
<b>Assistance aux utilisateurs</b>		

**Exemple**

**Ville de Paris (1)**

Une fiche technique a été rédigée sur les thèmes suivants :

- modalités de désignation des porteurs de carte,
- traçabilité des transactions par carte d'achat,
- rôle et responsabilités des différents intervenants (l'administrateur de carte, le porteur de carte, le liquidateur).

Ainsi qu'un règlement interne abordant :

- les principes généraux de la carte,
- les objectifs de la Ville de Paris dans le cadre du programme carte d'achat,
- les acteurs de la carte d'achat,
- les conditions générales d'utilisation de la carte.

**Exemple**

**Ville de Paris (2)**

Un espace « Guide de la carte d'achat » a été créé sur l'intranet de la Direction des finances, à l'origine du projet, et en fait la promotion. Cet espace s'articule autour de trois axes :

- documentation : réglementaire, externe, opérateur financier, interne (règles générales, documents à télécharger),
- réseaux : un réseau est équivalent à un portefeuille achats,
- contacts : responsables de programme, de réseaux, opérateur financier.



Atos Worldline retenu par cinq grands établissements français pour sa solution Carte Achat. Au plus près des demandes des entreprises et des entités publiques, un service fédérateur en constante évolution.  
 Email : [dircom-atosworldline@atosorigin.com](mailto:dircom-atosworldline@atosorigin.com) - Tél : 01 49 00 99 38

**SERVICE CARTE D'ACHAT : L'INTEROPERABILITE >>**  
**Un traitement complet et opéré de bout en bout pour nos clients bancaires**

Atos Worldline is an Atos Origin Company

Phase d'un projet carte d'achat	Acteurs	Actions conduite du changement
<b>4 - La phase de bilan</b>		
<b>Communication des résultats en interne</b>		
<b>Communication des résultats en externe</b>		
<b>Bilan du projet</b> -gains évalués via les indicateurs -enquêtes de satisfaction (interne et externe)		
<b>Suivi du projet</b> - ajustements des processus suite aux bilans quantitatif et qualitatif - mise au point des nouvelles procédures - ajustements des guides - diffusion des « bonnes pratiques » = les nouvelles procédures ou réorganisations ou adaptations		

Exemple	
<p><b>CNRS</b></p> <p>Les laboratoires du CNRS sont très autonomes en terme de gestion. Cette gestion, surtout financière, est assurée par un (ou plusieurs) « gestionnaire » qui est bien souvent le « pivot » du laboratoire.</p> <p>Ces gestionnaires gèrent aussi les achats.</p> <p>Le circuit normal pour un achat est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'utilisateur final effectue sa demande d'achat auprès du gestionnaire qui la transforme en commande ; celle-ci doit être signée par le directeur du laboratoire avant d'être envoyée au fournisseur et livrée quelques jours plus tard.</li> <li>- ce circuit nécessite l'intervention (et donc le temps) de trois personnes pour valider la demande initiale.</li> </ul> <p>Le circuit « carte d'achat » est le suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'utilisateur final passe sa commande sur Internet chez le fournisseur et peut être livré dès le lendemain.</li> <li>- ce circuit est beaucoup plus simple mais le « gestionnaire » n'a pas eu l'information de la commande, ce qui pose problème pour quelqu'un qui est censé gérer les finances du laboratoire.</li> </ul>	<p>Conséquence : les gestionnaires ont eu l'impression qu'on les excluait complètement du processus par carte d'achat.</p> <p>Solution : mise en place d'un espace « <b>bonnes pratiques</b> » où les gestionnaires ont été conviés à apporter leur contribution sur la méthode mise en place, dans leur laboratoire, pour être informés des commandes passées par carte d'achat.</p> <p><b>Conclusion :</b> le risque détecté était que les gestionnaires refusent la mise en place de ce nouveau moyen de paiement alors que le déploiement national de la carte d'achat devait en grande partie s'appuyer sur eux.</p> <p>En terme de conduite du changement, il a été décidé de privilégier l'information des gestionnaires et de diffuser très largement les « bonnes pratiques » mises en œuvre dans les premiers laboratoires concernés par la carte d'achat.</p>

## L'accompagnement du changement peut être externalisé

La mise en place de la carte d'achat peut comporter une dimension plus ou moins importante de conduite du changement et de travail sur l'organisation selon : le périmètre retenu pour le projet (nombre de fournisseurs, nombre de cartes, services concernés,...), la volonté de remettre en cause (ou pas) les processus d'approvisionnement (délégation à l'utilisateur final, recours aux sites marchands,...), la volonté d'intégrer (ou pas) les relevés d'opérations dans le progiciel comptable de l'entité publique.

### Cahier des charges du changement

Pour les entités de grande taille, il pourra être envisagé de construire un cahier des charges du changement :

- sensibilisation des porteurs,
- définition du changement et ses impacts,
- enjeux, contraintes, besoins de terrain,
- ressources nécessaires (proportionnelles au volume de la cible),
- information, formation des différents acteurs,
- assistance aux utilisateurs (guides, procédures...)

L'entité publique peut donc être amenée à définir ses besoins d'accompagnement dans son marché d'émission de carte d'achat.

### Cet accompagnement peut se limiter à l'implémentation de la carte d'achat :

- assistance à la définition des paramètres des cartes,
- assistance à l'élaboration des demandes de cartes,
- formation des utilisateurs,
- assistance à l'intégration comptable,
- référencement des fournisseurs.

### Cet accompagnement peut comporter des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage :

- assistance à la planification du projet,
- cartographie des achats,
- modélisation des processus,
- animation de réunions (comité de pilotage, réunions d'équipe projet,...)

### La définition des besoins concerne non seulement la détermination des missions imparties à l'établissement financier mais également la détermination des exigences en terme de ressources :

- nombre de jours hommes de prestations exigées,
- moyens mis à disposition pour le référencement des fournisseurs,
- livrables, ...

## Exemple

### CNRS

#### *Exemple de cahier des charges pour sous-traiter la partie « accompagnement d'un projet carte d'achat » :*

#### **Accompagnement du projet**

Description de l'organisation de l'entité publique – de son mode de fonctionnement.

#### **1 – Contexte**

La carte d'achat fait-elle partie d'un package (carte d'achat, carte affaires, carte logée) destiné à moderniser (et assouplir) l'ensemble des moyens d'achat ?

Contexte plus général ? Autres chantiers en cours ?

#### **2 – Objectifs**

Les objectifs visés : réelle appropriation de l'outil, adhésion au dispositif carte d'achat par les utilisateurs concernés, accompagnement nécessaire lors des premières utilisations du dispositif...

Ces objectifs peuvent prendre une dimension particulière eu égard au contexte et au calendrier du projet (exemple : plusieurs chantiers de modernisation en parallèle).

### **3 – Orientations et cadrage général**

- Mode de déploiement désiré de l'entité publique (si déploiement multi-sites ou multi-services...) – déploiement séquentiel, en tâche d'huile, « big-bang »...
- Mise en œuvre impliquant fortement les acteurs de terrain à toutes les étapes du projet.
- Population visée par les actions d'accompagnement du changement (nombre, type...).
- Axes d'actions à favoriser : communication, formation, documentation et assistance au démarrage.
- Répartition souhaitée de ces actions entre le prestataire de service (établissement financier ou consultant) et l'entité publique : type d'actions, niveau de dialogue (direction générale, services concernés, futurs porteurs de carte...), situation géographique (si multi sites).

### **4 – Assistance au déploiement**

- Proposition de l'entité publique sur le mode d'assistance au déploiement : structure centralisée, cellules de proximité, équipes « projet » mixtes (entité publique + prestataire).
- Mission de ces structures ou cellules : sollicitation sur les aspects d'animation, d'information des utilisateurs et d'assistance.
- Demander au candidat au marché cartes d'achat d'apporter la preuve qu'en fonction de la stratégie de déploiement adoptée, il dispose d'une structure capable de répondre aux besoins de déploiement (locaux, par exemple, si multi-sites).

### **5 – Mode de déploiement souhaité**

- Proposition concrète de mode de déploiement : séquentiel, en « tâche d'huile », « big-bang ».
- Sur quels acteurs l'entité publique compte-t-elle s'appuyer (sur le terrain) pour permettre ce déploiement.

### **6 – Acteurs concernés par la mise en œuvre de la carte d'achat**

- Les directeurs,
- Les financiers et agents comptables,
- Les responsables de service (achats, gestion, RH...),
- Les futurs porteurs de carte,
- Les fournisseurs pressentis.

### **7 - Accompagnement du changement**

#### **7.1 – Actions de communication**

Aide à la finalisation des supports de communication : « kit de communication », communication différenciée vers les acteurs identifiés.

#### **7.2 – Actions de formation (à finaliser avec le prestataire choisi)**

Formation à l'outil informatique du titulaire du marché :

- pour les responsables de programme,
- pour les porteurs de cartes,
- retours d'informations vers les responsables du projet.

#### **7.3 – Documentation**

Par « documentation utilisateur », on entend la documentation destinée aux utilisateurs « finaux » de la carte d'achat ainsi qu'aux responsables de programme.

Documentation « papier », documentation en ligne, e-learning.

#### **7.4 – Logistique des actions**

Le contenu et la durée des actions de communication et de formation décrits dans ce document sont fournis à titre indicatif et n'engagent pas le titulaire.

## **POINTS CLES**

- Quelle que soit l'importance d'un projet carte d'achat, que les objectifs soient modestes ou ambitieux, que l'entité publique soit une entreprise d'Etat ou une collectivité territoriale, il est nécessaire d'avoir une conduite du changement s'appuyant sur une conduite de projet,
- Les axes de conduite du changement sont toujours les mêmes quelle que soit la taille de l'entité publique.

## Conclusion

Les réformes successives du Code des Marchés Publics (CMP), particulièrement celles de 2004 et 2006, ont profondément modifié le cadre de la commande publique en positionnant clairement l'achat comme un acte avant tout économique. L'achat doit être efficace et ne plus répondre exclusivement à une simple logique de marchés au sens de la procédure.

L'acheteur public se doit d'utiliser les outils existants dans le CMP (connaissance et rencontre des fournisseurs en amont de l'achat, recours à la négociation quand elle est possible, enchères électroniques, cartes d'achat, ...) afin de répondre au juste besoin de l'entité publique, d'en payer le juste prix, de garantir la transparence et l'égalité de traitement des candidats.

L'efficacité de l'achat public dépend de l'existence et de la cohérence d'une politique et d'une organisation achat, relayées par des stratégies d'achat différenciées selon le type de portefeuilles géré par l'entité publique. Cette efficacité est garantie par un suivi de la performance globale des achats, comme le suivi des économies et l'analyse des coûts directs et des coûts induits.

À ce titre, la carte d'achat est un des outils d'optimisation utile à l'acheteur sur certains segments. Son utilisation croissante est l'un des symboles de la modernisation de la fonction achat dans le secteur public et fait partie intégrante de la dématérialisation de l'ensemble de la chaîne de l'achat au sens large, de l'AAPC (Avis Appel Public à Concurrence) au règlement fournisseur.

Estelle Cordier



A tous vos appels d'offres  
nous répondons : *Présent !*

Pour accompagner chaque acheteur public dans ses achats à procédure (appel d'offres, accords cadres, MAPA), et dans le plus grand respect de la réglementation, Manutan a créé une cellule dédiée. Fort de ses 40 ans d'expérience, Manutan propose l'offre la plus large du marché (80 000 références sur 13 familles de produits), ainsi qu'une vraie maîtrise des coûts grâce à des solutions de commandes en ligne et de règlement par carte d'achat.



Contactez vite notre cellule pour recevoir notre catalogue et un conseil personnalisé :  
[apo@manutan.fr](mailto:apo@manutan.fr)      01 34 53 35 35      [www.manutan.fr](http://www.manutan.fr)



**MANUTAN**

