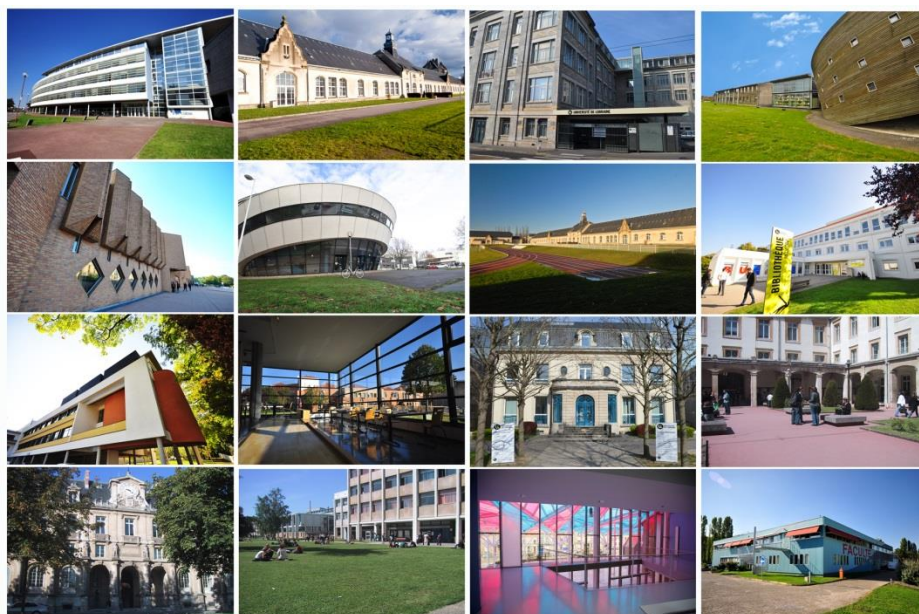


## **SERVICE FACTURIER ET DEMATERIALISATION DES FACTURES FOURNISSEURS**

**L'exemple de sa mise en œuvre  
au sein de l'université de Lorraine**



*Photos réalisées en partie par Alex Héral*

**Rapport rédigé par Olivier ENGEL, Agent comptable de l'Université de Lorraine  
février 2015**

# Sommaire

	<i>Pages</i>
1/ Des références réglementaires incontournables	3
2/ L'université de Lorraine en quelques chiffres	3
3/ Le service facturier : quelques principes généraux	3
4/ Le service facturier au sein de l'université de Lorraine : un projet collectif et partagé au service de la politique de l'établissement	4
4.1/ Un projet exemplaire	4
4-2/ Des objectifs clairs au service de l'efficacité	4
4-3/ Une mise en œuvre anticipée, pensée et accompagnée	5
4-3-1/ Un véritable projet collectif avec une confiance partagée	5
4-3-2/ Comment simplifier et moderniser sans déshumaniser ?	5
4-3-3/ La motivation et l'adhésion des personnels : un enjeu important	6
4-3-4/ La simplification du processus de la dépense : la chasse aux « a priori »	7
4-4/ Ordonnateurs et agent comptable : une nouvelle répartition des missions	8
4-4-1/ L'ordonnateur : des compétences confortées	8
4-4-2/ L'agent comptable : des compétences renforcées	8
4-5/ Le circuit « dépenses-factures fournisseurs » : un processus sécurisé	9
4-5-1/ Les délégations de signature	9
4-5-2/ Les habilitations dans l'application financière et comptable SIFAC	10
4-6/ Le circuit « dépenses-factures fournisseurs » : un processus optimisé	10
4-6-1/ Le numéro de bon de commande SIFAC	10
4-6-2/ L'importance du tri des factures	11
5/ Après 3 années de fonctionnement : un bilan très satisfaisant au regard des enjeux	11
5-1/ Des motifs de satisfaction : des personnels impliqués et un circuit financier fiable et performant	11
5-2/ Les voies d'amélioration : poursuivre la professionnalisation, améliorer davantage les processus organisationnels	13

Annexe 1 : Organigramme par mission & ETP de l'agence comptable de l'UL

Annexe 2 : logigramme du processus de dématérialisation et d'intégration des factures dans SIFAC à l'agence comptable de l'université de Lorraine

## 1/ Des références réglementaires incontournables

- décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;
- code de l'éducation, notamment ses articles L. 711-1, L. 712-2, L. 712-3, L. 712-8 à L. 712-10, L. 713-9, L. 714-2, L. 719-5, L. 719-12, L. 719-14 et L. 953-2 ;
- instruction N° 10-032-M93 du 21 décembre 2010 portant réglementation budgétaire, financière et comptable des établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel ;
- convention de partenariat entre les services ordonnateurs et l'agence comptable de l'université de Lorraine des 01/12/12, 10/09/14 et 16/01/15 relative aux modalités de gestion de certains actes à caractère financier et comptable

## 2/ L'université de Lorraine en quelques chiffres (données 2014)

- L'université de Lorraine est une université pluridisciplinaire née le 1<sup>er</sup> janvier 2012 de la fusion des universités de Nancy 1 Henri Poincaré, de Nancy 2, de Metz Paul Verlaine, de l'institut national polytechnique de Lorraine et du pôle de recherche de l'enseignement supérieur. Juridiquement, elle est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP). De par sa taille, elle est la deuxième université de France.
- 583 M€ de budget dont : 434 M€ de masse salariale, 105 M€ de dépenses de fonctionnement et 44M€ de dépenses d'investissement.
- 53 000 étudiants, 6700 enseignants chercheurs et personnels administratifs, 61 laboratoires, 50 composantes d'enseignement délivrant près de 590 diplômes différents couvrant quasiment l'intégralité des cursus de l'enseignement supérieur.
- 140 services ordonnateurs (laboratoires, facultés, écoles d'ingénieurs, instituts universitaires de technologie, école supérieure du professorat et de l'éducation, fondation, centre de formation des apprentis, pôles, collegiums, directions opérationnelles...) répartis sur 52 sites universitaires (820 000 m<sup>2</sup> de locaux) sur tout le territoire lorrain. 600 gestionnaires ordonnateurs sont habilités à utiliser l'application SIFAC (Système d'Information Financier Analytique et Comptable) en matière de dépenses et de recettes.
- 110 000 pièces de dépenses hors paye (factures fournisseurs, missions, bourses, gratifications, aides sociales...) sont traitées annuellement à l'agence comptable.
- L'agence comptable est composée de 74 personnes (70,9 ETP (équivalent temps plein) dont 24,6 ETP (16,3 C, 5,8 B et 2,5 A) affectés au service facturier (cf. organigramme en annexe 1).

## 3/ Le service facturier : quelques principes généraux

Le service facturier constitue un centre de traitement et de paiement unique des factures en provenance des fournisseurs. Placé sous l'autorité de l'agent comptable, il reçoit directement les factures des fournisseurs et traite les litiges éventuels s'y rapportant. La mise en œuvre d'un service facturier nécessite de disposer d'un progiciel de gestion intégré comprenant les modules «achats» et «comptabilité».

- Les services gestionnaires ordonnateurs procèdent à l'engagement de la dépense et certifient le service fait dans le logiciel. Cette validation informatique génère automatiquement une écriture en comptabilité et tient lieu d'ordonnancement de la dépense et autorise le paiement par l'agent comptable.
- Le service facturier traite et saisit les factures, effectue le rapprochement entre l'engagement juridique, la certification du service fait et la facture puis constitue les dossiers de liquidation. Après avoir exercé ses contrôles de payeur (respect des règles de prescription, validité de la créance) et de caissier (caractère libératoire du règlement, absence d'opposition...), l'agent comptable procède au paiement.

## **4/ Le service facturier au sein de l'université de Lorraine : un projet collectif et partagé au service de la politique de l'établissement**

### **4-1/ Un projet exemplaire**

Les 4 universités fusionnées (universités de Nancy 1 Henri Poincaré, Nancy 2, Metz Paul Verlaine et l'institut national polytechnique de Lorraine) et le PRES de Lorraine (pôle de recherche de l'enseignement supérieur) avaient mis en œuvre, intégralement ou partiellement, des services facturiers afin de moderniser et simplifier le circuit de la dépense.

Lors de la fusion de ces établissements au 1<sup>er</sup> janvier 2012, il a été logiquement décidé de poursuivre ce travail et de créer un service facturier unique au sein de la nouvelle agence comptable. A cet effet, les personnes des sites nancéiens ont été rassemblées sur un nouveau site unique à Nancy, les personnels messins restant sur place.

Alors que les 5 établissements fusionnés utilisaient chacun la même application informatique financière SIFAC mais paramétrée différemment, il a été décidé, au moment de la fusion, de reconfigurer complètement SIFAC, avec des caractéristiques propres au nouvel établissement, sans aucun lien avec les paramétrages des établissements fusionnés.

Il est à noter que l'application SIFAC est déployée par l'AMUE (Agence de mutualisation des universités et établissements) qui en assure la maintenance, moyennant une contrepartie financière.

Couplée à la création de ce service facturier, il a été appliqué une solution de dématérialisation des factures fournisseurs utilisée auparavant dans un des établissements fusionnés. Cette application, développée avec un prestataire privé, aidé d'un intégrateur, et rentrant complètement dans les contraintes techniques de SIFAC, puisque validée par l'AMUE, a permis de développer un processus complètement innovant dans le milieu universitaire. D'ailleurs, l'AMUE a repris à son compte en très grande partie cette solution de l'université de Lorraine pour développer sa propre application qui est en cours de diffusion dans les universités.

Ainsi, toutes les factures consécutives à une commande passée par un service ordonnateur de l'université de Lorraine sont envoyées directement par les fournisseurs au site nancéien de l'agence comptable. Cette dématérialisation est a posteriori, c'est-à-dire qu'elle consiste à transférer, grâce à la numérisation (par scan de masse), un document d'un support papier vers un support informatique. Cette numérisation est ensuite suivie d'une reconnaissance de caractères (procédé de lecture « full text »), afin de permettre un rapprochement de la facture avec le bon de commande SIFAC et de compléter automatiquement les éléments dans SIFAC.

Dans un souci de fluidité, de bonne compréhension et d'adhésion de l'ensemble des acteurs, le processus créé autour du service facturier s'est appliqué à l'ensemble des entités de l'université et des fournisseurs à la même date et donc en même temps.

### **4-2/ Des objectifs clairs au service de l'efficience**

L'organisation administrative d'une université doit en permanence se soucier du service rendu à la recherche, à la formation et à la politique de l'établissement tout en respectant la réglementation financière et comptable, toujours plus complexe, d'autant que le rattachement des charges et des produits à l'exercice fait l'objet d'une attention particulière des commissaires aux comptes qui certifient les comptes de l'université. Le service facturier, rattaché à l'agence comptable, a comme nécessité de fonctionner également dans cette optique.

Les principaux objectifs fixés à la mise en œuvre du service facturier de l'agence comptable de l'université de Lorraine ont été les suivants :

- Diminution de la masse de documents administratifs et des photocopies. En effet, un document dématérialisé n'est, par définition, pas lié à un support papier. Il est inutile de photocopier un document à de multiples reprises s'il est disponible à tout moment via l'outil applicatif.
- Mutualisation de certaines opérations financières et comptables en professionnalisant les gestionnaires pour gagner en qualité de travail et également en gain de productivité pour diminuer le nombre d'emplois sur la chaîne globale. Il est en effet constaté une grosse perte de temps et de nombreuses erreurs lorsqu'un gestionnaire ordonnateur n'utilise de manière qu'épisodique SIFAC, qui est une application très performante mais qui présente un degré technique très élevé.
- Adaptation des contrôles aux enjeux financiers et calendaires.
- Réduction du délai global de paiement. Le délai de 30 jours avec des intérêts moratoires conséquents est une contrainte forte, plus facilement maîtrisée avec un service facturier.
- Sécurisation des procédures pour satisfaire au contrôle interne comptable et financier.
- Aboutissement à une qualité comptable d'établissement certifiable par un commissaire aux comptes.
- Archivage des documents en un lieu unique.

### **4-3/ Une mise en œuvre anticipée, pensée et accompagnée**

La décision de créer un service facturier doit être mûrement réfléchi de manière collective. L'aspect technique et organisationnel est primordial, tout autant que l'aspect humain. Ces points sont à analyser en parallèle de la simplification de la gestion financière souhaitée.

#### **4-3-1/ Un véritable projet collectif avec une confiance partagée**

La mise en œuvre d'un service facturier est un projet collectif, associant à la fois les entités de l'université, les services centraux rattachés au directeur général des services, l'agence comptable et évidemment l'équipe de gouvernance qui doit soutenir le projet. L'agent comptable est naturellement le chef de ce projet. Celui-ci se prépare au moins 18 mois à l'avance car la création d'un service facturier engendre un bouleversement organisationnel de grande ampleur dans le circuit financier, les services ordonnateurs ne disposant plus de la facture papier pour certifier le service fait.

La mise en place concomitante au service facturier de la dématérialisation des factures est une alternative rassurante et intéressante. La dématérialisation des factures permet effectivement aux gestionnaires ordonnateurs SIFAC de consulter à tout moment la facture correspondant à leur bon de commande, en dehors même du processus de certification du service fait. Cela est possible car l'image facture est rattachée, par l'applicatif au niveau du service facturier, aux éléments de la facture intégrés dans SIFAC.

Il faut être vigilant de ne pas axer les procédures à partir des exceptions mais bien en fonction des cas généraux. Il est en effet fréquent de raisonner à partir de ce qui est bloquant et de construire des processus trop compliqués autour de ces éléments perturbateurs.

Une grande transparence et une communication régulière sont indispensables pour la bonne réussite de ce projet.

#### **4-3-2/ Comment simplifier et moderniser sans déshumaniser ?**

Cette nouvelle organisation va également entraîner un déplacement de personnes des entités vers l'agence comptable. Cela nécessite la rédaction de fiches de poste précises, complètes et valorisantes pour attirer les personnes et limiter les affectations d'office.

Un accompagnement à la conduite du changement est essentiel, d'autant que les services ordonnateurs peuvent penser qu'une partie de leur travail leur est enlevée. Leurs nouvelles attributions portent

essentiellement sur la certification du service fait dans l'application SIFAC. L'agence comptable ne les sollicitera qu'en cas d'incohérences entre la facture et le bon de commande et/ou le service fait.

Les locaux de l'agence comptable doivent être suffisamment grands et fonctionnels pour accueillir les nouvelles personnes et le matériel de bureautique adapté (deux écrans par personne par exemple), y compris des scanners haut de gamme pour un traitement de masse. L'environnement de travail est primordial afin que les personnes acceptent mieux ces nouvelles conditions de travail.

Côté ordonnateur, l'identification des réticences se fera le plus en amont possible et l'accompagnement des personnes en difficulté est une priorité. La communication continue (réunion commune en amphithéâtre, lettre d'information spécifique, etc....) et la formation sont des éléments qui faciliteront l'acceptation des modifications organisationnelles.

Le dialogue portera aussi sur la différence entre la véritable valeur ajoutée apportée par les activités de recherche et de formation et les tâches administratives dorénavant allégées qui engendrent un gain de temps. Des personnes peuvent ainsi être redéployées sur le cœur de métier de l'université. Cela bien sûr, si tous les acteurs de la chaîne jouent parfaitement leur rôle, des services de l'entité jusqu'aux services centraux. Or, on s'aperçoit malheureusement qu'il est parfois difficile pour un responsable de service d'une entité, quelle qu'elle soit, de participer à l'effort collectif et de rationaliser en son sein les ressources. Cette difficulté provient de différentes causes, notamment d'équipes administratives, de recherche ou de pédagogie qui veulent conserver des gestionnaires de proximité de peur d'avoir une perte de réactivité en cas de mutualisation de ressources.

La création de nouveaux métiers sur certains secteurs en supprime sur d'autres missions et l'ensemble des services de l'université doit l'admettre et le prendre en compte, sinon la masse salariale ne fera que s'accroître. Il est ainsi primordial de s'assurer que les ressources humaines sont transférables et transférées et non créées.

Quant aux personnels, la création de nouveaux métiers (gestionnaires au service facturier) sur lesquels ils peuvent être affectés, doit être prise comme une opportunité de découvrir de nouvelles missions et de mobilité en interne. Cette possibilité d'accroître le champ de compétences du personnel est également un enrichissement professionnel, forcément utile pour sa carrière.

L'incitation à la mobilité peut également être encouragée par un régime indemnitaire adapté si l'établissement le souhaite. C'est évident que cela est un atout majeur pour favoriser la conduite du changement et la bonne réussite du projet, d'autant que ce personnel sera soumis dans un premier temps à un stress et à une surcharge de travail non négligeables.

#### **4-3-3/ La motivation et l'adhésion des personnels : un enjeu important**

Une trop grande spécialisation des personnels sur des tâches redondantes entraîne une lassitude, un désintérêt pour le travail. Et cela peut engendrer un rendu de moindre qualité ou un départ de la personne du service.

Il est donc nécessaire de motiver les gestionnaires du service facturier avec un travail varié et responsabilisant. Une parfaite maîtrise de l'outil informatique et de la réglementation permet à un gestionnaire d'être correctement formé et entièrement opérationnel au bout de 2 ans. Il est difficile de recruter des fonctionnaires de toute catégorie sur des métiers financiers et comptables. Les raisons en sont essentiellement le manque de formation, les contraintes calendaires, la rigueur demandée et la quantité de travail importante. Si un régime indemnitaire adapté n'est pas proposé, des vacances d'emploi sont constatées fréquemment. Le recours à des contractuels est alors indispensable mais se pose alors la question de la précarité avec des contrats à durée déterminée transformable en contrat à durée indéterminée au bout de 6 ans.

La formation des personnels doit être permanente, aussi bien au niveau réglementaire que logiciel. Il faut par ailleurs être vigilant pour que la technicité des outils utilisés ne fasse pas oublier la mission première qu'est le contrôle de régularité de la dépense.

Au niveau de l'agence comptable de l'université de Lorraine, les gestionnaires du bureau facturier participent à l'élaboration des procédures et leurs avis sont régulièrement demandés pour ajuster le fonctionnement du processus et pour s'adapter au flux de réception des factures. L'interactivité entre les cadres et les gestionnaires est quotidienne pour s'assurer que les consignes sont respectées mais aussi pour ajuster les procédures à la réalité du terrain.

L'implication quotidienne des cadres est primordiale pour assurer une fluidité dans le fonctionnement de ce service composé de 24 emplois. Ils sont l'interface incontournable avec les responsables administratifs des entités (150 services ordonnateurs/600 gestionnaires SIFAC) et les directions opérationnelles (numérique, budget et finances, achats et marchés publics...).

#### **4-3-4/ La simplification du processus de la dépense : la chasse aux « a priori »**

Simplifier ne veut pas dire faire vite et ... mal : il est nécessaire d'accepter qu'un nouveau processus engendre du retard de traitement au début de sa mise en œuvre. La dématérialisation des factures fournisseurs est souvent vue comme un moyen d'économiser des ressources. Un document dématérialisé nativement implique des économies sur les coûts liés au papier.

Ce constat doit néanmoins être nuancé. Le support électronique réclame lui aussi des ressources comme l'espace de stockage informatique, des connexions réseau, de la maintenance informatique accrue, etc... En outre, un document dématérialisé a posteriori existe bien sous forme papier.

Une réflexion sur une réorganisation doit s'affranchir de tous sujets tabous et notamment ne pas hésiter à abattre des cloisons pour imaginer des structures innovantes, plus efficaces et bien sûr dans le respect de la réglementation. Ainsi la répartition des missions entre services peut être modifiée, quitte à remettre en cause des habitudes ancrées depuis des années. L'université n'est-elle pas un lieu d'expérimentation ?

La simplification administrative passe par un travail partenarial et constructif et doit s'opposer à la défense des prés carrés, nuisibles à toute modernisation du circuit. Des logigrammes par mission, appuyés de procédures détaillées et de modes opératoires techniques, préciseront clairement les tâches des uns et des autres.

La simplification nécessite des fondamentaux clairs et formalisés assis sur la réglementation pour faire face à une surcharge de travail et à un stress à court et moyen termes. L'aspect psychologique est trop souvent délaissé et l'opposition au changement, consciente ou inconsciente, ne peut être ignorée.

La simplification ne se décrète pas du jour au lendemain. La mise en œuvre d'un service facturier avec une dématérialisation des factures est un processus non figé qui s'adapte au fil de l'eau en fonction des contraintes nouvelles ou non anticipées au début du projet.

Le retour sur investissement de la création d'un service facturier n'est pas immédiat et n'est pas visible avant au moins 2 ans, si tout a bien été pensé dès le départ et si tous les acteurs (services ordonnateurs, y compris les services du numérique, fournisseurs, agence comptable) se sentent complètement impliqués dans ce projet de grande ampleur. Le soutien de l'équipe de gouvernance doit être sans faille.

Concomitamment à la mise en œuvre d'un service facturier, la dématérialisation des factures et le rattachement des pièces justificatives dématérialisées au bon de commande dans SIFAC optimisent ce processus novateur.

L'évaluation des bénéfices de cette nouvelle organisation n'est toutefois pas évidente car les réformes s'enchaînent et se superposent et inhibent en partie la face visible des avantages acquis.

#### **4-4/ Ordonnateurs et agent comptable : une nouvelle répartition des missions**

Par rapport à un schéma traditionnel de la dépense publique, la mise en œuvre d'un service facturier répartit différemment les missions des ordonnateurs et de l'agent comptable. Au niveau de l'université de Lorraine, les compétences des uns et des autres sont définies de la manière suivante :

##### **4-4-1/ L'ordonnateur : des compétences confortées**

Les services ordonnateurs restent seuls compétents pour engager financièrement l'établissement en matière de dépenses. Ils réservent ainsi les crédits au vu du budget voté par le conseil d'administration et demeurent juges de l'opportunité de la dépense, selon les règles de la comptabilité publique et du code des marchés publics.

A l'université de Lorraine, on dénombre un ordonnateur secondaire de droit ou délégué par entité, soit 140.

L'engagement juridique est formalisé par la saisie, l'émission, la signature et l'envoi du bon de commande, obligatoirement issu de SIFAC, par l'ordonnateur habilité. La qualité des éléments saisis par les gestionnaires pour compléter le bon de commande est primordiale pour éviter des discordances avec les opérations réalisées en aval par le service facturier.

En outre, à l'instar de ce que pratiquait l'un des établissements fusionnés, l'ensemble des pièces justificatives (conventions, devis, attestations,...) sont dématérialisées. En effet, ces documents sont scannés par les gestionnaires ordonnateurs pour être rattachés dans SIFAC, sous format PDF, au bon de commande. Les ordonnateurs des entités conservent les originaux de ces pièces sous format papier.

Cette organisation est indispensable pour limiter la circulation du papier et pour fluidifier le processus.

Le rôle des services ordonnateurs est également de réceptionner les biens et les prestations puis d'attester la certification du service fait dans SIFAC, ce qui enclenche une comptabilisation en charges à payer dans la comptabilité de l'agent comptable (compte 408).

En matière de missions, les services ordonnateurs réservent et commandent auprès des prestataires. Les billets ou vouchers sont transmis par voie électronique aux missionnaires.

Les ordonnateurs disposent toujours donc de l'opportunité de la commande.

##### **4-4-2/ L'agent comptable : des compétences renforcées**

L'annexe 2 décrit le processus de traitement des factures au service facturier associée à la procédure de dématérialisation des factures papier.

Le fichier fournisseurs dans SIFAC est mis à jour par l'agence comptable qui contrôle et saisit les coordonnées des fournisseurs, dont les identifiants bancaires sont transmis par les fournisseurs aux ordonnateurs.

Les fournisseurs transmettent directement au bureau facturier leurs factures papier, en mentionnant le numéro du bon de commande SIFAC reçu de l'entité qui a passé commande. Ces factures sont numérisées et éventuellement vidéo-codées, pour aider l'application à reconnaître les éléments déterminants de la facture, par les gestionnaires du service facturier.

Un rapprochement semi-automatique des factures avec les bons de commande est opéré pour une intégration dans SIFAC. Le numéro de bon de commande est le lien entre toutes les pièces financières et la facture.

Un contrôle de concordance et de régularité entre le bon de commande, la certification du service fait et la facture est accompli avant que la liquidation de la facture soit réalisée dans le système.

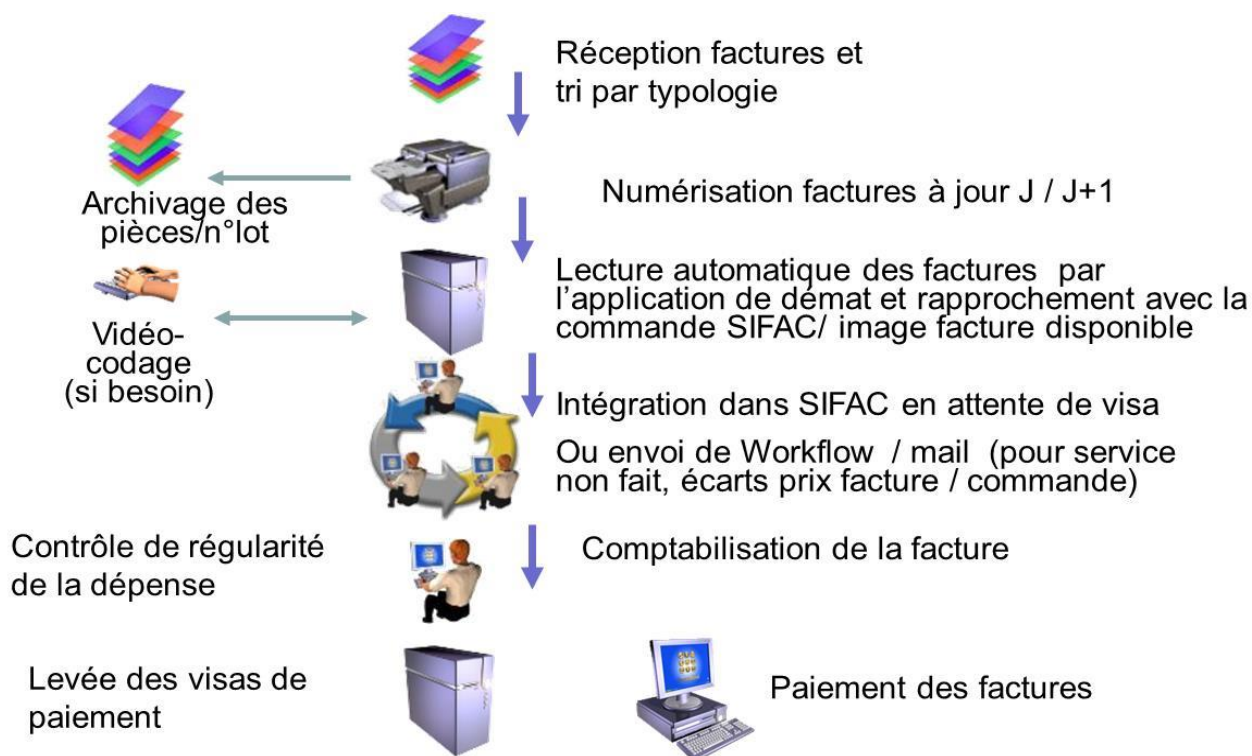
Il appartient au service facturier d'effectuer les relances aux ordonnateurs qui ne certifient pas le service fait et d'exploiter les relances « fournisseurs », en lien avec les entités qui ont engagé la dépense.



La solution de dématérialisation mise en œuvre permet aux services ordonnateurs de consulter l'image facture à partir des références du bon de commande dans SIFAC.

Ensuite, interviennent les phases plus traditionnelles de contrôle de régularité, de comptabilisation des dépenses et de paiement des factures, avec l'archivage des factures papier dont l'agent comptable est désormais responsable.

Le schéma global de gestion d'une facture à l'agence comptable est décrit ci-dessous. L'annexe 2 décrit plus en détail les différentes étapes des points de contrôle.



#### 4-5/ Le circuit « dépenses – factures fournisseurs » : un processus sécurisé

##### 4-5-1/Les délégations de signature

En sa qualité d'ordonnateur principal et de représentant du pouvoir adjudicateur, le Président de l'UL a donné délégation de signature aux responsables d'entités dans le domaine des finances et de la commande publique, qui acquièrent ainsi la compétence d'ordonnateurs délégués et sont autorisés à passer des commandes ainsi qu'à certifier le service fait au niveau des actes de dépenses. Les actes de délégation sont conservés à la direction des affaires juridiques de l'université et une copie est transmise à l'agence comptable. Les actes de délégation sont également disponibles sur l'Espace numérique de travail (site intranet) de l'université.

Ces ordonnateurs délégués et les ordonnateurs secondaires de droit ont sous leur responsabilité hiérarchique des personnels qu'ils ont habilités à saisir des actes financiers dans l'application SIFAC, via des transactions clairement identifiées. Toute modification d'accès aux transactions fait l'objet d'une demande écrite, signée par l'ordonnateur, à la cellule centrale dédiée placée sous la responsabilité de la direction du budget et des finances. Ces autorisations données aux utilisateurs sont formalisées sur une liste exhaustive, signée une fois par an par le Président. Cette liste est mise à jour au fil de l'eau par la cellule centrale dédiée afin de s'adapter aux départs-arrivées des personnels en cours d'année.

#### **4-5-2/ Les habilitations dans l'application financière et comptable SIFAC**

En matière de dépenses, les ordonnateurs délégués et les ordonnateurs secondaires de droit ont habilité des personnels à saisir des bons de commande et à certifier le service fait dans SIFAC. Les bons de commande sont obligatoirement édités à partir de SIFAC puis signés par les responsables d'entités ayant reçu délégation de signature du Président avant d'être envoyés aux fournisseurs. Il est précisé sur le bon de commande que le fournisseur doit obligatoirement envoyer sa facture au service facturier de l'agence comptable (boîte postale spécifique) et que la facture doit mentionner le numéro du bon de commande transmis par l'université. A défaut, les factures sont retournées par l'agence comptable aux fournisseurs.

Les gestionnaires habilités par les ordonnateurs dont ils dépendent valorisent le service fait dans SIFAC après réception ou validation du bien ou de la prestation. Cet acte de saisie dans SIFAC vaut certification du service fait et demande à l'agent comptable de payer la facture à réception. Par ailleurs, le bon de livraison peut être rattaché au bon de commande pour justifier la réalisation du service. Ce rattachement est rendu obligatoire en fin d'année car la facture n'est pas toujours réceptionnée avant la clôture des comptes. A défaut, la direction de budget et des finances annule la certification du service fait ce qui a comme conséquence de ne pas consommer les crédits.

Concomitamment, cette saisie du service fait dans SIFAC entraîne une écriture dans la comptabilité de l'agent comptable au compte "408 : fournisseurs : factures non parvenues". Cette opération vient consommer des crédits sur le compte d'imputation par nature. En effet, avec la procédure du service fait valorisé, l'impact budgétaire de la dépense est constaté au moment de la validation du service fait dans SIFAC par le gestionnaire ordonnateur, indépendamment du traitement de la facture.

Les gestionnaires ordonnateurs peuvent joindre au bon de commande dans SIFAC, sous format dématérialisé, des pièces justificatives complémentaires. Dès que le service facturier de l'agence comptable a intégré la facture dans SIFAC, cette manipulation est rendue automatiquement inopérante par mesure de sécurité réglementaire. Seule l'agence comptable peut rajouter d'éventuelles pièces complémentaires.

Enfin, avec le paramétrage rentré dans SIFAC, un agent du service facturier ne peut pas payer davantage (avec un seuil de tolérance pour éviter les blocages) que le montant du service fait saisi par le gestionnaire ordonnateur.

#### **4-6/ Le circuit « dépenses – factures fournisseurs » : un processus optimisé**

##### **4-6-1/ Le numéro de bon de commande SIFAC**

Le numéro de bon de commande est la clé du bon fonctionnement du processus « dépenses-factures fournisseurs ». Il est le lien entre toutes les pièces comptables. Il a été demandé aux fournisseurs (7000 au moment de la fusion en 2012 et 17 000 fin 2014) de reporter ce numéro de bon de commande systématiquement sur les factures et y compris pour les fournisseurs titulaires d'un marché. A défaut, et sauf cas exceptionnel, la facture est renvoyée aux fournisseurs par l'agence comptable, sans prise en charge comptable, en lui expliquant les motifs du renvoi. Cette procédure limite les cas de bons de commande émis hors SIFAC par les gestionnaires ordonnateurs et incite les fournisseurs à respecter les règles contractuelles écrites sur le bon de commande s'ils veulent être payés dans des délais réglementaires.

Les gestionnaires de l'agence comptable ne peuvent donc prendre en charge une facture que si un gestionnaire ordonnateur a saisi un bon de commande dans SIFAC et a valorisé le service fait à hauteur du montant de la facture, c'est-à-dire s'il l'a certifié par une transaction dans l'application. Il appartient aux services ordonnateurs, par le biais d'un contrôle interne, de s'assurer que les bons de commande saisis par ces gestionnaires sont signés par des personnes habilitées avant envoi aux fournisseurs. De même, la procédure de l'attestation du « service fait » entre les différents services internes d'une entité doit être la plus efficace possible pour ne pas retarder le paiement du fournisseur. Les gestionnaires des

services ordonnateurs ne doivent surtout donc pas attendre une demande de validation du service facturier pour faire leur travail de certification.

En outre, compte tenu de la traçabilité des bons de commande dans SIFAC, et même ceux des marchés à bons de commande, ceux-ci ne sont pas transmis à l'agence comptable pour justifier les factures des fournisseurs.

Des processus spécifiques formalisés, dérogeant au circuit traditionnel des factures fournisseurs décrit ci-dessus, sont mis en œuvre compte tenu de la spécificité de certaines commandes (ex : marchés de travaux).

#### **4-6-2/ L'importance du tri des factures**

Pour gagner du temps sur la chaîne de traitement des factures, il est essentiel de préparer les factures par lots dits « propres » : par exemple 10 factures par lot, sans agrafe, avec ou non des séparateurs papier, en fonction des annexes et/ou pièces rattachées. Ce travail minutieux occupe un emploi à temps plein toute l'année.

L'ensemble des gestionnaires du bureau facturier traitent les factures courantes. Par ailleurs, des tris sont également réalisés en fonction de la typologie des factures. Des trinômes de personnes spécialisées ont ainsi été constitués pour exploiter les pièces de dépenses spécifiques qui nécessitent une attention ou un contrôle particuliers : bourses, subventions ou cotisations versées, gratifications de stage, cartes affaires, missions, factures étrangères, dépenses avancées personnellement, aides sociales, fluides, téléphonie, avoirs, restauration, sessions syndicales, honoraires pédagogiques, factures de voyage...

Il est rappelé que le suivi et le contrôle des marchés de travaux ne sont pas intégrés dans le service facturier, mais dans un bureau spécifique au sein de l'agence comptable.

Des réunions de travail sont régulièrement organisées avec les principaux fournisseurs pour faciliter les échanges et garantir une bonne compréhension des processus et permettre un paiement dans les délais légaux.

A noter que l'agence comptable classe les factures papier après les avoir scannées par date d'arrivée. Le scan est réalisé au jour d'arrivée des factures. Le rapport de lot édité automatiquement vaut preuve de réception à l'agence comptable et sert à la numérotation de l'archivage des factures.

## **5/ Après 3 années de fonctionnement : un bilan très satisfaisant au regard des enjeux**

### **5-1/ Des motifs de satisfaction : des personnels impliqués et un circuit financier fiable et performant**

Pour mettre en œuvre à la fois un service facturier, un nouveau SIFAC et une solution de dématérialisation, un travail titanesque a été réalisé, d'autant qu'il s'est fait à ressources humaines constantes alors qu'il aurait été nécessaire de doter pendant les 18 premiers mois le service facturier de quelques emplois supplémentaires, compte tenu de la surcharge de travail inhérente à la nouveauté (stress lié au changement, nouvelle technicité, perte de repère des fournisseurs, des gestionnaires ordonnateurs comme des agents du bureau facturier, clôture des comptes et bien sûr fusion...).

Ce choix osé permet, après 36 mois de pratique, d'en tirer des éléments positifs. Toutefois, les 18 premiers mois ont vu un certain nombre de dysfonctionnements engendrant principalement un délai global de paiement allongé (parfois 60 jours au lieu de 30 jours), des incompréhensions entre les acteurs du circuit, des charges de travail difficilement supportables pour des personnels qui ont en plus changé d'environnement géographique, de collègues, de méthode de travail et de responsables. Ces personnels du service facturier ont absorbé ces bouleversements avec une conscience professionnelle remarquable.

La création du service facturier à l'université de Lorraine a eu un impact fort sur le délai global de paiement qui est désormais globalement respecté. Grâce à l'impact comptable de la valorisation du service fait dans SIFAC, le rattachement des charges à l'exercice est quasi exhaustif ce qui donne une qualité comptable exemplaire.

Les procédures mises en œuvre au service facturier de l'agence comptable et la professionnalisation des gestionnaires (il faut compter 2 ans pour qu'un gestionnaire du service facturier assimile parfaitement la réglementation et l'utilisation des outils informatiques) permettent de réaliser des économies d'emplois.

Ainsi, à ce jour, 5 emplois du service facturier ont été réaffectés sur des missions sous-dotées à l'agence comptable (gestion comptable des recettes et des subventions publiques et suivi des fiches d'inventaire) et un emploi a été rendu à l'université. Par ailleurs, 6 emplois viennent en soutien un jour ou deux par semaine au contrôle de régularité de la paye, secteur largement sous-dimensionné compte tenu des 89.000 payes annuelles réalisées par la direction des ressources humaines, via la paye à façon de la direction régionale des finances publiques de Lorraine.

Un autre avantage du processus mis en place à l'université de Lorraine est le rattachement de l'ensemble des pièces justificatives aux bons de commandes dans SIFAC. Celles-ci ainsi que les factures sont désormais accessibles par toute personne disposant des droits dans l'applicatif, et cela à tout moment, y compris pour les années antérieures. Cela engendre un gain de temps et de m2 de locaux d'archives très appréciable pour les services ordonnateurs s'ils n'éditent pas les factures enregistrées dans SIFAC.

Alors que fin 2012, 20% des factures ne mentionnaient pas le numéro de bon de commande SIFAC, ce taux est descendu à 2% fin 2014. Le travail entrepris auprès des fournisseurs a donc parfaitement porté ses fruits.

Le service facturier de l'agence comptable de l'université de Lorraine fonctionne efficacement car il est piloté par un noyau de personnes référentes qui ont des compétences variées (techniques, réglementaires, managériales...) et travaillent en étroite collaboration avec les directions support de l'université (numérique, budget et finances, marchés et achats publics).

Les personnels du service facturier, d'ailleurs comme l'ensemble des personnes de l'agence comptable, s'investissent énormément dans leur travail. Leur conscience professionnelle permet un travail de qualité souligné, notamment, par les commissaires aux comptes.

Le très faible taux d'absentéisme (2,4% en 2014) et les demandes de mutation quasi-inexistantes depuis 2 ans témoignent de cette formidable implication.

La procédure globale se doit d'être sécurisée et nécessite donc de mettre en place un contrôle interne pour fiabiliser les différents maillons de la chaîne qui commencent aux habilitations et accès de l'application, en passant ensuite par la saisie du bon de commande, la réception des biens et services, le contrôle des factures et se terminent par le paiement.

Les effets positifs d'un service facturier dépenses invitent forcément à réfléchir sur la mise en œuvre d'un service facturier recettes avec une organisation qui lui serait propre et une application SIFAC adaptée à ce nouveau processus. Pour l'université de Lorraine, les processus de centralisation, de validation et d'envoi des factures recettes par l'agence comptable après une saisie des commandes de vente par les services ordonnateurs sont déjà très efficaces.

De même, le processus de gestion centralisée à trois (agence comptable, direction du budget et des finances, direction de la recherche et de la valorisation) des subventions des financeurs publics permet un suivi financier extrêmement fiable et performant.

Toutes ces procédures démontrent que l'organisation et la volonté de travailler en partenariat entre services ordonnateurs et agence comptable fiabilisent, sécurisent les processus et permettent à tous d'économiser des ressources tout en conservant leurs prérogatives. Les uns et les autres peuvent ainsi se concentrer davantage sur leur cœur de métier.

## **5-2/ Les voies d'amélioration : poursuivre la professionnalisation, améliorer davantage les processus organisationnels**

Pour rationaliser les emplois sur l'intégralité du circuit et pour améliorer le délai global de paiement aux fournisseurs, il est important que les services ordonnateurs continuent d'être associés à la vie du projet. Dans le cadre du contrôle interne comptable et financier, ils doivent s'assurer que leur propre processus de la commande et de la gestion du service fait est optimum.

Cela permet de garantir la transmission de l'information aux gestionnaires financiers pour valoriser rapidement le service fait dans SIFAC. Le service facturier rencontre des difficultés à ce stade ce qui oblige l'envoi de messages électroniques de rappel aux gestionnaires ordonnateurs, source de perte de temps.

Côté services ordonnateurs, la fluidité du circuit dépend également de la professionnalisation des personnes en limitant le nombre d'accès à SIFAC et en recrutant des personnes disposant de compétences en matière financière. Des centres de services mutualisés ou partagés entre entités sont des pistes de réflexion à envisager, d'autant qu'ils sont encouragés dans le cadre du nouveau décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique.

Un autre point qui est à améliorer est le lieu de réception des factures. En effet, 25% des factures sont encore adressées par les fournisseurs directement aux entités malgré la mention portée sur le bon de commande qui indique que le service facturier doit être l'unique destinataire de la facture. Ce taux constaté fin 2014 est certes meilleur que celui de fin 2012 (40%), mais il démontre que certains fournisseurs ne respectent pas les règles contractuelles indiquées sur le bon de commande mais surtout que certains services ordonnateurs contournent le système en demandant aux fournisseurs de leur envoyer la facture plutôt qu'au service facturier.

Ce manque de confiance dans la procédure pour vérifier les factures est préjudiciable car il engendre des pertes de temps sur le délai global de paiement qui est globalement respecté lorsque chaque acteur du circuit se conforme au processus. Cela signifie que ces services disposent de ressources pour réaliser un travail inutile puisque accompli par le service facturier. Ces ressources ne seraient-elles pas plus utiles sur d'autres fonctions ?

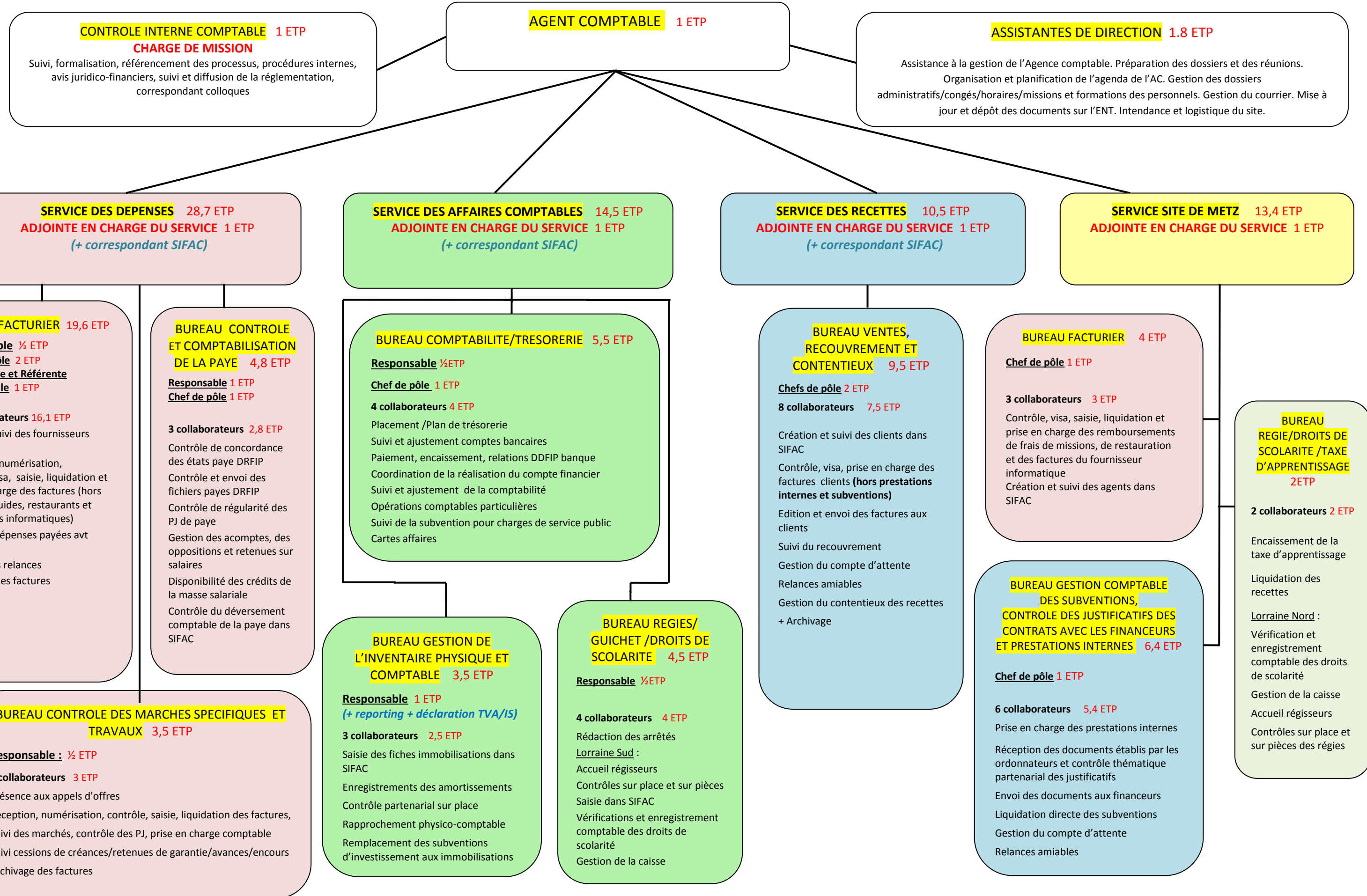
Le processus global serait donc plus efficace si l'ensemble des maillons de la chaîne faisait confiance au système mis en place en évitant les redondances de saisie ou de contrôle et en respectant les missions et les responsabilités des uns et des autres, et notamment le travail de contrôle réalisé par le service facturier. La tenue sur des tableaux de budgets et comptabilités annexes ou de suivi de factures est bien sûr à proscrire.

Des emplois pourraient certainement être économisés sur l'ensemble de la chaîne et pourraient alors être affectés à d'autres missions.

Pour cela, il appartient aux services centraux, y compris à l'agence comptable, de former régulièrement les gestionnaires des entités, de leur mettre à disposition des requêtes types permettant d'élaborer des tableaux de bord de suivi d'exécution budgétaire. La communication doit rester permanente pour renforcer une confiance entre services centraux et acteurs du terrain.

Le travail collectif partenarial permanent et structuré entre l'équipe de présidence, les directions opérationnelles centrales, l'agence comptable et les services ordonnateurs des entités est la véritable clé du succès pour que toute la collectivité universitaire tire bénéfice des nouvelles organisations administratives dans le cadre du circuit financier et comptable.

\*\*\*\*\*



Processus de dématérialisation des factures et d'intégration dans SIFAC à l'agence comptable de l'Université de Lorraine

