



Le Livre Blanc de la Facture Electronique

Electronic Business Group

Septembre 2004

Le Livre Blanc de La Facturation Electronique

-

*Comment tirer parti au mieux des évolutions technologiques pour améliorer
sa facturation ?*

Cyrille Sautereau
Directeur Général Délégué
Deskom

Jean-Christophe Hua
Directeur Général
Deskom

Avec la participation de Sami Mebazaa
Associé
Piwan Consulting

Préambule

Organisation du livre

Le lecteur peut parcourir très rapidement le résumé et se référer au corps du livre s'il souhaite approfondir les points abordés. Il trouvera l'essentiel des données réglementaires originales dans les annexes. Il pourra enfin consulter les entretiens réalisés dans le cadre de ce livre blanc en fin de ce document

L'ouvrage comprend quatre parties :

- un **préambule**,
- un **résumé** des idées développées dans le corps du Livre Blanc,
- le **Livre Blanc** et sa table des matières détaillée,
- des **annexes** contenant l'essentiel des textes réglementaires qui régissent la dématérialisation des factures et les entretiens réalisés.

Préambule

Alors qu'en France la possibilité d'échanger des factures sans aucun support papier date du début des années 1990, l'engouement pour la « facturation électronique » n'y est que très récent. Cet engouement est aujourd'hui puissant, porté par une masse critique d'innovations technologiques et réglementaires parvenues à maturité, et encouragé par des retours d'expérience très positifs venus des Etats-Unis. Les projets se multiplient en France et en Europe.

Dans ce contexte prometteur mais encore imprécis, l'EBG a demandé à DESKOM, un des principaux opérateurs européen de facturation dématérialisée, de rédiger un livre blanc dressant un panorama général de la facturation dématérialisée et de ses enjeux pour l'Entreprise.

Nous remercions par ailleurs PIWAN Consulting, cabinet spécialisé dans l'optimisation de la supply chain, pour le travail précieux de conseil, de critique et de relecture qu'il a effectué sur cet ouvrage.

Pour qui ? Pour quel enjeux ?

Cet ouvrage est destiné aux décideurs de l'Entreprise désireux de comprendre la problématique et les enjeux de la dématérialisation des factures, et en particulier :

- aux Directeurs Financiers intéressés par un levier supplémentaire de gestion de leur fonds de roulement,
- aux Responsables Comptables en quête de potentiels de réduction de leurs coûts opérationnels,
- aux Responsables Achats à la recherche de nouveaux arguments de négociation avec leurs fournisseurs,
- aux Directeurs Marketing et Commerciaux avides d'éléments de différenciation de leurs offres,
- aux Responsables Informatiques désireux de mieux cerner les impacts des systèmes de facturation dématérialisée sur leur système d'information,
- aux Chefs de Projet de dématérialisation du traitement des factures, à la recherche d'informations pour rédiger un cahier des charges, gérer un appel d'offre ou suivre l'avancement de leur projet.

Quel est l'objectif de ce livre ?

L'objectif minimal est, dans une approche globale, d'aider les décideurs de l'Entreprise, à mieux appréhender :

- les enjeux des nouvelles techniques de gestion de la facturation,
- les solutions techniques pour y parvenir.
- Les textes réglementaires associés,

Nous espérons y être parvenu.

Résumé du Livre Blanc

Table des matières du résumé

1 Etat des lieux du traitement des factures en Entreprise.....	- 10 -
1.1 La facturation répond à des obligations à la fois opérationnelles et légales.....	- 10 -
1.2 Le fonctionnement actuel des systèmes de facturation est à la fois coûteux, lourd et à faible rendement	- 10 -
1.3 La suppression du papier et la centralisation de l'information permettraient de réduire les coûts et d'augmenter le rendement du système	- 12 -
2 La faisabilité de la facturation électronique est acquise, mais sa mise en œuvre demeure floue pour les Entreprises	- 14 -
2.1 Préalable : distinction entre facturation dématérialisée et dématérialisation fiscale	- 14 -
2.2 Les changements techniques et réglementaires rendent aujourd'hui possible une facturation 100% électronique.....	- 14 -
2.3 Cependant, le concept de facturation électronique est encore flou pour beaucoup d'Entreprises.....	- 15 -
3 Les objectifs stratégiques d'un projet de facturation électronique.....	- 17 -
3.1 Côté Acheteur (factures entrantes) : les 3 points clés d'un projet de dématérialisation des factures entrantes.....	- 17 -
3.1.1 Dématérialiser massivement les flux de factures entrantes	- 17 -
3.1.2 Inciter ses Fournisseurs à passer à la facturation électronique.....	- 18 -
3.1.3 Permettre aux Fournisseurs d'accéder à certaines données internes de traitement des factures	- 19 -
3.1.4 Mettre en place une configuration technique à même d'adresser ces trois points clés.....	- 19 -
3.2 Côté Fournisseur (factures émises) : les 2 points clés d'un projet de dématérialisation des factures émises	- 21 -
3.2.1 Pouvoir envoyer ses factures aux formats demandés par ses Acheteurs	- 21 -
3.2.2 Inciter ses Clients à passer à la facturation électronique	- 22 -
4 Les facteurs clés du succès d'un projet de gestion dématérialisée des factures	- 24 -
4.1 Facteur clé de succès n°1 : déterminer ses objectifs pour identifier les choix fonctionnels pertinents à moyen terme	- 24 -
4.1.1 Factures entrantes	- 24 -
a Réception des factures.....	- 25 -
b Intégration comptable.....	- 26 -

c	Validation des factures.....	- 26 -
d	Relation avec les fournisseurs	- 27 -
4.1.2	Factures sortantes	- 27 -
4.2	Facteur clé de succès n°2 : identifier l'architecture opérationnelle la plus adaptée économiquement	- 29 -
4.3	Facteur clé de succès n°3 : bien gérer le développement et la mise en œuvre des composants du processus de dématérialisation.....	- 29 -
4.3.1	Organisation cible.....	- 30 -
4.3.2	Mise en œuvre.....	- 31 -
4.4	Facteur clé de succès n°4 : se donner les moyens de concrétiser les potentiels de gains créés par la dématérialisation.....	- 31 -
4.4.1	En réception de factures	- 31 -
4.4.2	En émission de factures.....	- 32 -
5	Conclusion.....	- 32 -

Le Livre Blanc de la Facturation Electronique

-

Résumé

Après un démarrage amorcé au milieu des années 90, la question du passage à la « facturation électronique » s'impose aujourd'hui aux Entreprises.

Ce mouvement est provoqué par des pressions à la fois internes et externes.

En interne, la facturation dématérialisée apparaît comme une réponse aux demandes de simplification des systèmes de facturation, et à l'obligation permanente de réduction des coûts des grands groupes internationaux.

Les pressions externes sont nombreuses, notamment pour les Fournisseurs de taille moyenne qui sont de plus en plus sollicités par leurs grands Clients pour passer à la facturation électronique. La concurrence pousse également les Fournisseurs plus importants, notamment de frais généraux, à proposer spontanément une option de facturation électronique à leurs Clients.

Enfin, à moyen terme, les acteurs publics vont certainement aller au bout de leur logique de soutien au développement de la facturation dématérialisée en l'imposant à leurs Fournisseurs.

Pour tenter d'éclairer quelque peu les responsables d'Entreprises ayant à faire face à cette mutation, nous allons successivement essayer de décrire :

- l'état des lieux des systèmes de facturation existants,
- les possibilités offertes aux Entreprises pour passer à la facturation électronique et la perception que celles-ci en ont,
- les objectifs stratégiques d'un projet de modernisation des processus de facturation,
- les facteurs clés de succès d'un projet de facturation électronique.

1. Etat des lieux du traitement des factures en Entreprise

1.1 La facturation répond à des obligations à la fois opérationnelles et légales

La facturation répond à des exigences opérationnelles :

- créer des factures afin d'assurer la matérialisation des liens entre les livraisons de produits/services et les paiements relatifs à ces opérations,
- contrôler l'application de la politique d'achat et de vente de l'Entreprise,
- alimenter les systèmes de pilotage de l'Entreprise en informations à valeur ajoutée.

Elle répond à différentes exigences légales imposées par :

- les réglementations fiscales dans les pays où l'Entreprise est amenée à commercer,
- la réglementation de plus en plus contraignante sur la sécurité financière.

1.2 Le fonctionnement actuel des systèmes de facturation est à la fois coûteux, lourd et à faible rendement

Les systèmes de facturation sont aujourd'hui caractérisés par les éléments suivants :

- un coût d'exploitation des factures estimé à environ 40 milliards d'Euros pour l'ensemble des factures B to B françaises, dont un peu plus d'1 milliard d'Euros pour les 50 plus grandes Entreprises (soit 20 millions d'Euros pour chacune de ces 50 Entreprises). Ces estimations ont été réalisées à partir des mesures des coûts de traitement unitaires des factures entrantes et sortantes réalisées par Arthur D. Little pour Deskom/Post@xess en juin 2001.



Estimation du coût de traitement standard d'une facture reçue (source Arthur D. Little pour Deskom/Post@xess)



Estimation du coût de traitement standard d'une facture émise (source Arthur D. Little pour Deskom/Post@xess)

- une gestion sur support papier nécessitant une organisation lourde et non flexible, limitant la capacité de l'entreprise à se réorganiser, avec:
 - des équipes relativement nombreuses, souvent non centralisées, chargée du traitement de la facture manuelle,
 - des processus de validation contraignants impliquant des opérations de copies, d'archivage et de circulation des factures papiers,
 - une circulation d'informations assurée par des documents papier surchargés de données diverses générées au fil du traitement,
 - une insécurité comptable et fiscale pour l'Entreprise qui n'est jamais certaine que les données des systèmes comptables sont à 100% cohérentes avec les données présentes sur les factures papier originales.
- une absence de centralisation de l'information, ne permettant pas un suivi rigoureux du bon fonctionnement de l'ensemble. On constate souvent une capacité limitée à alimenter les systèmes de pilotage en informations fiables et à valeur ajoutée,
- une faible coordination et formalisation des processus de traitement des factures entre les acteurs (Fournisseurs, Acheteurs) accentuant la difficulté de gestion de la facture.

De ce fait, Fournisseurs et Acheteurs se retrouvent dans une logique coûteuse de « perdant-perdant » avec :

- des coûts directs importants, pour une faible valeur ajoutée, générés par :
 - la manipulation de papier, la saisie de données,
 - le recouvrement pour le Fournisseur et la gestion des réponses à ses demandes pour l'Acheteur,
 - le temps passé par des comptables et des opérationnels à localiser et enregistrer n fois des informations réparties dans l'Entreprise,

- des coûts indirects sous forme :
 - de coûts de trésorerie pour le fournisseur et des « manques à gagner » pour l'Acheteur (difficulté pour l'Acheteur de bénéficier de ristournes pour des paiements à date fixe) en raison d'une maîtrise très limitée de la durée des cycles de facturation et des délais de paiement,
 - de perturbation des processus opérationnels, allant du dérangement des opérationnels jusqu'aux ruptures d'approvisionnement déclenchées par des Fournisseurs mécontents,
 - de coûts de management des ressources dédiées au traitement des factures,
 - de coût élevé de recherche des factures en cas de contrôle fiscal, lié aux contraintes de l'archivage papier.

1.3 La suppression du papier et la centralisation de l'information permettraient de réduire les coûts et d'augmenter le rendement du système

Les causes profondes de ces perturbations sont :

- l'absence de base de référence unique complète et centralisée, regroupant les données de facturation et accessible par tous dans l'Entreprise,
- l'absence de référentiel structuré de règles de traitement des factures. Il s'agit en général de recettes et d'astuces constituées au fil de l'expérience et transmises oralement,
- l'usage du papier comme support de traitement des données de facturation, ce qui implique une logistique lourde,
- l'absence ou la quasi-absence d'informations rapidement et facilement accessibles par les Fournisseurs sur l'état d'avancement du traitement de leurs factures.

La transmission électronique des factures permettrait de :

- réduire les coûts directs liés au traitement des factures papier,
- fournir au système d'information des données plus complètes que ne le permet la saisie à partir du papier, rendant ainsi possible une automatisation d'un plus grand nombre de tâches, notamment la validation.

Ceci donnerait la possibilité à l'Entreprise :

- de disposer d'une base de données d'images de factures facilement accessibles à partir de n'importe quel PC connecté à son réseau,

- de formaliser, fiabiliser et optimiser son référentiel de traitement,
- d'accroître la flexibilité de l'Entreprise en réduisant le poids en personnel, infrastructures et contraintes procédurales liés au traitement des factures.

La capacité de publier l'information produite par le traitement des factures vers les contreparties (Fournisseurs) dans un délai raccourci permettrait de réduire :

- les perturbations générées par les relances des Fournisseurs (préventives ou curatives),
- les litiges non causés et de respecter les délais de paiement contractuels, ce qui est parfois vital pour les Fournisseurs et de plus en plus important pour les grands acheteurs.

2 La faisabilité de la facturation électronique est acquise, mais sa mise en œuvre demeure floue pour les Entreprises

2.1 Préalable : distinction entre facturation dématérialisée et dématérialisation fiscale

La notion de « facturation dématérialisée » désigne tous les modes de traitement de la facturation par les Entreprises sur support électronique. La facturation est dite dématérialisée car le support papier est éliminé des processus de traitement opérationnel.

Cependant, s'il n'y a pas dématérialisation fiscale, un exemplaire papier doit toujours être envoyé par le Fournisseur à son Client pour servir de support aux contrôles fiscaux portant sur la TVA (c'est l'original fiscal). Cet exemplaire n'entrera pas dans le processus opérationnel de l'Entreprise et sera archivé dès sa réception en prévision desdits contrôles fiscaux. Par contre, il conviendra de s'assurer que les données échangées électroniquement sont conformes à celles présentes sur les factures papier.

S'il y a « dématérialisation fiscale », cet exemplaire papier disparaît car l'administration fiscale effectue alors ses contrôles sur les factures électroniques qu'elle considère comme les factures originales. La facturation s'effectue alors totalement sans papier. Cette dématérialisation fiscale est faite selon les règles précisées par la réglementation fiscale.

2.2 Les changements techniques et réglementaires rendent aujourd'hui possible une facturation 100% électronique

Les conditions techniques, réglementaires et économiques de la facturation électroniques sont réunies :

- le support électronique est désormais un moyen banalisé de présentation et stockage des données,
- Internet permet de transporter des données électroniques rapidement pour un coût faible
- la Directive Européenne du 20 décembre 2001 a imposé aux Etats Membres d'intégrer dans leur réglementation nationale deux possibilités pour la facturation dématérialisée fiscalement (les Etats pouvant y ajouter toute autre moyen de leur choix) :
 - la facture électronique de type « EDI », réservée à des échanges de fichiers structurés,
 - la facture électronique signée, s'appuyant sur la Directive Européenne sur la signature électronique,

- il est aujourd'hui possible d'intégrer massivement des données dans les systèmes d'information automatiquement ou avec des ressources minimales,
- l'échange automatisé de données entre systèmes d'information hétérogènes est une pratique maîtrisée,
- le scanning et la lecture automatique de documents permettent d'intégrer industriellement les données issues de factures papier,
- les processus de validation sont largement automatisables grâce à la généralisation des ERP et aisément optimisables par l'utilisation des outils de GED et de workflow,
- Internet permet à un nombre illimité d'acteurs de partager une information centralisée pour un coût marginal quasi nul.

<p><i>Conclusion : tous les éléments nécessaires à la facturation sans papier organisée autour de données partagées sont désormais banalisés.</i></p>

2.3 *Cependant, le concept de facturation électronique est encore flou pour beaucoup d'Entreprises*

Tout d'abord, un certain nombre d'obstacles, plus ou moins réels, s'opposent à ou ralentissent la mise en œuvre de la facturation électronique :

- « c'est une pratique trop peu répandue parmi mes partenaires »,
- « les partenaires prêts à l'échange électronique ont des pratiques trop hétérogènes »,
- « la dématérialisation fiscale est complexe et conditionne le retour sur investissement »,
- « les potentiels de gains de la facturation électronique sont difficiles à concrétiser ».

Les Entreprises sont également désorientées par les sollicitations de plus en plus nombreuses des Fournisseurs proposant des solutions apparemment inconciliables, et donc poussant à des choix monolithiques et sans retour : scanning, éditique, EDI, EIPP, facture électronique signée, etc.

La confrontation à ces offres amène légitimement les Entreprises à se poser un certain nombre de questions :

- doit-on tout scanner ? Mais comment alors intégrer les factures 100% électroniques proposées par certaines contreparties ?
- doit-on « jeter » les investissements faits dans l'EDI ?

- l'EIPP, c'est bien ! Mais comment faire avec les contreparties qui refusent d'envoyer des factures électroniques ?
- est-on condamné à faire coexister plusieurs systèmes, accroissant ainsi la complexité du système de facturation au lieu de le simplifier ?

Plus généralement, les Entreprises s'interrogent sur l'enjeu global, et à moyen terme, du choix d'une ou plusieurs de ces technologies.

Le défaut de cette approche, fondée sur les moyens et la technologie, est l'occultation des objectifs stratégiques que l'Entreprise doit assigner à un projet de facturation électronique pour en tirer le meilleur profit.

Nous allons détailler ces objectifs dans la suite de ce texte et comment l'Entreprise peut en déduire les choix techniques et organisationnels de son projet de facturation dématérialisée.

3 Les objectifs stratégiques d'un projet de facturation électronique

3.1 Côté Acheteur (factures entrantes) : les 3 points clés d'un projet de dématérialisation des factures entrantes

Pour obtenir rapidement des résultats probants, un projet de dématérialisation des factures entrantes doit se fixer trois cibles prioritaires :

- dématérialiser la plus grande partie possible des flux de données facture circulant dans son organisation, pour permettre des réductions de coûts de traitement significatives, de mieux maîtriser le cycle de facturation et d'alléger l'organisation,
- inciter fortement ses Fournisseurs à passer à la facturation électronique pour minimiser le coût lié à la numérisation et à la saisie des factures, et disposer d'informations les plus complètes possibles pour faciliter la validation automatique,
- permettre aux Fournisseurs d'accéder à certaines informations liées au traitement des factures (soit sur un site WEB, soit par des messages structurés envoyés directement) afin de réduire les coûts de perturbation liés à leur recherche d'informations.

3.1.1 Dématérialiser massivement les flux de factures entrantes

L'objectif est d'abolir le vite possible la circulation interne de factures papier, car la cohabitation de flux mixtes de factures, papier et électroniques, implique la coexistence de processus et d'infrastructures hétérogènes, parfois plus coûteuse et génératrice d'erreurs que le maintien du processus papier initial.

Pour atteindre cet objectif, l'Entreprise doit se mettre en situation de :

- scanner, lire et intégrer les données issues des factures papier,
- intégrer les factures électroniques des Fournisseurs pionniers de la facturation électronique,
- disposer d'un processus interne de traitement de factures entièrement électronique.

La disparition complète de la circulation des factures papier à l'intérieur de l'Entreprise permet d'atteindre les objectifs les plus importants de la facturation dématérialisée :

- la réduction du coût de traitement de la facture,
- la maîtrise du cycle de facturation,
- une flexibilité accrue pour l'organisation.



Economies cibles atteignables grâce à la dématérialisation du traitement des factures entrantes

Elle accroît par ailleurs la qualité et la sécurité globale du traitement des factures.

3.1.2 Inciter ses Fournisseurs à passer à la facturation électronique

L'Entreprise ayant mis en place une dématérialisation immédiate de ses flux factures internes entrants se trouve dans la configuration suivante :

- une très forte majorité de Fournisseurs envoyant des factures papier avec un coût de capture des données par scanning/lecture automatique important,
- une minorité de Fournisseurs envoyant des données électroniques capturées pour un coût faible.

L'optimisation du coût passe par la mise en place d'un programme de conversion progressive à la facture électronique des Fournisseurs encore en format papier.

Le **bénéfice premier** est bien évidemment la réduction de coût d'acquisition des factures.

Le **second bénéfice** est l'augmentation de la qualité du système de dématérialisation, car la suppression de l'étape de la lecture des données sur les factures scannées diminue le risque d'erreur de saisie.

Enfin, le passage à la facture électronique permet la capture de la totalité du détail de la facture, détail souvent trop coûteux à transmettre et à saisir à partir de factures papier. Ceci, en multipliant les données à rapprocher avec les bases de commandes ou de livraison, accroît considérablement les possibilités de validation automatique.

3.1.3 Permettre aux Fournisseurs d'accéder à certaines données internes de traitement des factures

Les bénéfices potentiels liés à l'accès aux données de traitement des factures sont de plusieurs ordres :

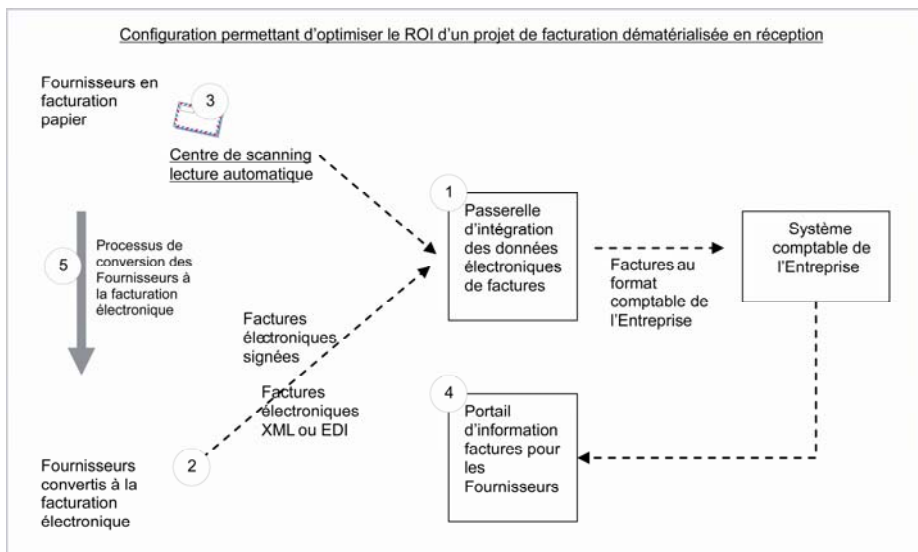
- la publication des informations liées au traitement des factures permet aux Fournisseurs de mieux suivre leurs recouvrements et de se montrer plus réactifs dans le traitement des litiges qui sont identifiés plus tôt,
- le partage de l'information permet de minimiser les relances, ce qui a un impact positif aussi bien pour le Fournisseur que pour l'Acheteur (qui n'a plus à les gérer),
- la transmission des informations liées au règlement permet une automatisation des tâches de lettrage et de bouclage des flux pour le Fournisseur, qui fiabilise aussi sa gestion de trésorerie,
- la gestion collaborative des litiges permet de réduire les délais de paiement en rendant possible le traitement en amont des litiges non causés (arrêt du traitement coté client, facture non conforme, ...), et même causés (refus de validation).

3.1.4 Mettre en place une configuration technique à même d'adresser ces trois points clés

Afin d'obtenir le retour sur investissement le plus élevé possible, l'Entreprise doit se mettre en position de poursuivre simultanément les trois points clés décrits ci-dessus.

La configuration ci-contre permet d'adresser les trois cibles à la fois à moindre coût :

- création d'une passerelle capable d'intégrer automatiquement des factures électroniques dans le système d'information comptable de l'Entreprise (1),
- connexion de tous les Fournisseurs en mesure d'envoyer des factures électroniques à cette passerelle (2)
- scanning et lecture des factures papier envoyées par les autres Fournisseurs et intégration des données correspondantes à travers la passerelle unique (3)
- publication des données de traitement des factures sur un site Web accessible aux Fournisseurs (4),
- lancement d'un processus de conversion des Fournisseurs papier (5).



Pour atteindre ces objectifs, en fonction de ses choix stratégiques et de sa capacité à déployer sa solution vers ses contreparties, l'Acheteur peut :

- soit décider de développer sa propre passerelle et organiser l'intégration des différents flux (entrants et sortants Fournisseurs, scanning / saisie, publication) en relation avec plusieurs prestataires (EDI, scanning, Fournisseurs en direct),
- soit faire le choix d'un seul prestataire consolidateur dont le métier est de connecter Acheteurs et Fournisseurs autour du processus de facturation.

Pour la plupart des Acheteurs et tous les Fournisseurs, l'approche la plus économique et efficace est de passer par des prestataires consolidateurs jouant le rôle de nœud de réseau pour l'ensemble des partenaires. Le nombre de passerelles à établir vers l'extérieur est dès lors considérablement restreint, une connexion à une plateforme permettant de communiquer avec tous ses adhérents, ainsi qu'avec les adhérents des plates-formes auxquelles elle est interconnectée.

Beaucoup d'Entreprises ont compris **l'intérêt de dématérialiser tous les flux entrants de factures**, ce qui se concrétise par des projets de scanning et de lecture automatique de documents. Cette approche implique cependant le lancement d'un nouveau projet pour intégrer les Fournisseurs souhaitant envoyer des factures électroniques.

Peu d'Entreprises ont vu les **avantages de diffuser leurs données de traitement de factures à leurs Fournisseurs**, car cette phase demande un

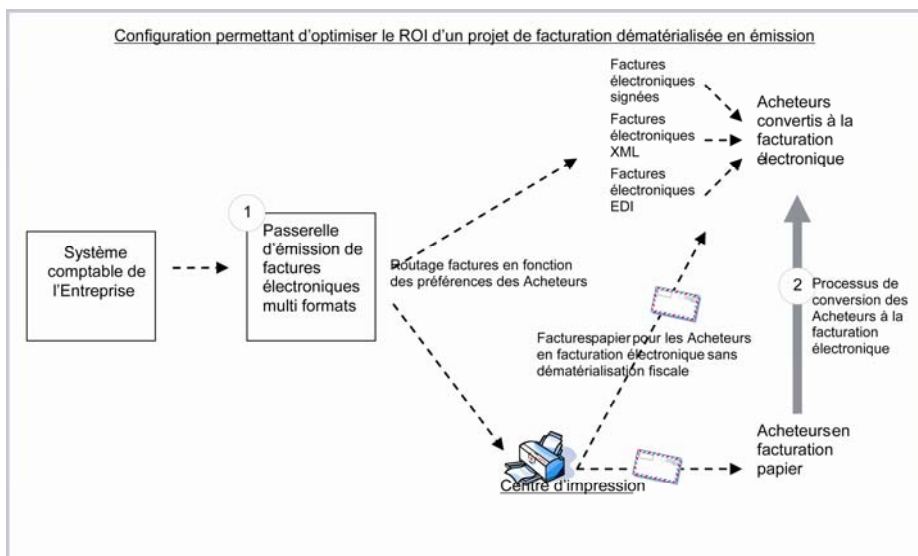
début de synchronisation interentreprises qui peut les rebuter (il faut pousser ou forcer ses contreparties à utiliser les outils mis à leur disposition).

Enfin, de plus en plus d'acteurs ont compris **l'importance de disposer d'un système unique capable de gérer tous les types de factures à partir d'une seule infrastructure**, afin d'être capable d'intégrer les changements de comportements de leurs Fournisseurs, ou encore d'intégrer de nouveaux fournisseurs, avec un minimum de coût additionnel.

3.2 Côté Fournisseur (factures émises) : les 2 points clés d'un projet de dématérialisation des factures émises

Pour l'Entreprise en situation de Fournisseur, les cibles prioritaires sont de deux ordres :

- **se donner la capacité d'émettre ses factures dans tous les formats** électroniques que pourraient réclamer ses Acheteurs, afin, notamment, de créer une différenciation marketing par rapport à ses concurrents,
- **lancer un processus de conversion de ses Acheteurs** à la facturation électronique pour créer les conditions d'une plus grande maîtrise des délais de paiement et du coût de traitement de sa facturation.



3.2.1 Pouvoir envoyer ses factures aux formats demandés par ses Acheteurs

La capacité d'envoyer des factures dans tous les formats souhaités par les Acheteurs va devenir un élément non négligeable de différenciation marketing, et certainement une obligation à moyen terme.

Les Acheteurs ayant pris conscience des avantages d'une réception des factures électroniques dans leur format comptable sont en effet de plus en plus nombreux. Ainsi, dans le secteur de la grande distribution, les Acheteurs suggèrent avec de plus en plus d'insistance à leurs Fournisseurs de se mettre en mesure de leur envoyer des factures électroniques fiscalement dématérialisées.

Pour les Fournisseurs en situation fortement concurrentielle, pouvoir répondre à ces exigences peut constituer un atout important, particulièrement dans les secteurs où le coût de traitement de la facture est significatif (comme par exemple dans l'intérim, la location automobile, les consommables de bureau ou la téléphonie). Cette capacité crée un avantage dans le cadre des appels d'offre en nombre croissant requérant cette fonctionnalité. Par ailleurs, cette option accroît la valeur ajoutée des offres auxquelles elle est associée ; en effet, à marge et contenu égal pour le Fournisseur, elles sont globalement moins chères à gérer pour leurs Clients.

On constate aujourd'hui que de plus en plus de Fournisseurs de frais généraux offrent une option de facturation électronique à leurs Acheteurs. Cette fonctionnalité va certainement devenir un constituant obligatoire des offres dans ces secteurs dans les 2 à 3 années à venir.

3.2.2 Inciter ses Clients à passer à la facturation électronique

Pouvoir facturer électroniquement ses clients est un atout important pour les Fournisseurs souhaitant mieux maîtriser leurs délais de paiement et réduire le coût de leur facturation.

Ainsi, du point de vue des délais de paiement, facturer électroniquement permet de réduire le délai d'acheminement des factures et garantit leur livraison. L'Acheteur, pouvant mieux maîtriser son processus de facturation, est plus à même de respecter les délais auxquels il s'est engagé. Ces délais peuvent alors plus facilement donner lieu à des accords gagnant-gagnant les liant à des réductions tarifaires.

Cette technologie ouvre également des perspectives intéressantes de réduction de coûts des factures émises, réduction particulièrement importante pour les gros facturiers comme les fournisseurs de frais généraux, notamment les « Utilities ».

Ainsi, la technique, très simple, de la dématérialisation fiscale par document électronique signé va permettre aux Fournisseurs facturant des petites prestations à de très nombreux Clients, de réduire rapidement leur coût de facturation avec des Acheteurs peu développés technologiquement.

Plus globalement, la généralisation de l'envoi de factures électroniques à ses clients permet de réduire le coût de traitement des factures et d'accroître la flexibilité de son organisation.

Elle ouvre aussi aux Fournisseurs la possibilité d'accéder aux informations sur le traitement de leurs factures chez leurs clients, ce qui devrait réduire leurs coûts de recouvrement. La réception électronique des informations relatives aux paiements leur permet aussi d'automatiser leur processus de lettrage.



Type d'économies cibles atteignables grâce à la dématérialisation de l'émission de factures

4 Les facteurs clés du succès d'un projet de gestion dématérialisée des factures

La réussite d'un projet de gestion dématérialisée des factures repose sur :

- une identification précise du périmètre du projet à moyen terme, dont dépendront la pérennité et l'évolutivité des solutions fonctionnelles choisies,
- une analyse économique globale qui permettra de déterminer la configuration opérationnelle la plus adaptée, entre solution logicielle interne ou service externalisé,
- la coordination de la mise en oeuvre opérationnelle des systèmes en interne,
- la capacité de l'Entreprise à réaliser les potentiels de gains apportés par la dématérialisation, dont dépendront les montants investis et la vitesse du retour sur investissement du projet.

4.1 Facteur clé de succès n°1 : déterminer ses objectifs pour identifier les choix fonctionnels pertinents à moyen terme

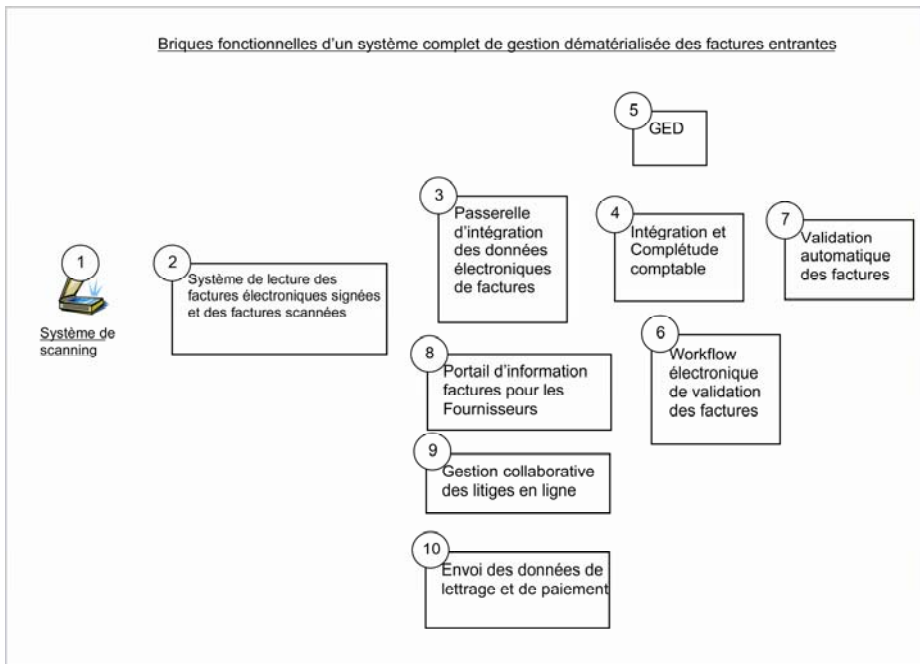
A partir des enjeux identifiés, des objectifs opérationnels qui en découlent et de la maîtrise de son système existant, l'Entreprise doit déterminer le périmètre fonctionnel, technique et organisationnel de son projet à court et moyen terme, de façon à ne pas être enfermée dans des choix inadaptes ou trop coûteux.

En fonction de son contexte, l'Entreprise doit sélectionner un assemblage des briques fonctionnelles les plus adaptées à ses objectifs.

4.1.1 Factures entrantes

Si l'Entreprise vise à réduire le coût direct des processus purement internes de traitement de ses factures (hors coûts d'interaction avec les Fournisseurs), elle devra mettre en oeuvre les éléments suivants et décider des techniques pour le faire :

- un système de dématérialisation des factures entrantes,
- un système de validation des factures électroniques (GED + workflow) sans lequel la réimpression des factures numérisées serait indispensable,
- un module de complétude comptable permettant la saisie des éléments analytiques indispensables à l'intégration comptable



a **Réception des factures**

Pour la dématérialisation des factures entrantes, les choix techniques seront différents en fonction de la visibilité dans le temps sur les objectifs :

- si l'Entreprise n'envisage pas de recevoir des factures électroniques de données à court et moyen terme, un *système de scanning* (1) et un *système de lecture automatique* (2) avec vérification humaine et intégration assistée suffisent ; pour un surcoût assez faible, le système de lecture automatique peut permettre aussi de lire les factures électroniques signées,
- si elle est prête à gérer un double processus de gestion de factures papier et électroniques, une *passerelle de réception de factures électroniques* (3) suffit pour capturer les factures électroniques envoyées par un nombre limité de Fournisseurs,
- un système mixte scanning + facture électroniques signées + facturation électronique de données constitue la solution optimale, car il permet de :
 - ne pas dépendre du bon vouloir de ses Fournisseurs à passer à la facturation électronique pour dématérialiser entièrement son processus interne de traitement des factures reçues,
 - pouvoir intégrer des factures électroniques dès que ses Fournisseurs lui en proposent.

b Intégration comptable

Le *module d'intégration et de complétude comptable* (4) doit permettre d'intégrer comptablement la facture, y compris les données nécessaires aux imputations analytiques. Si les référentiels de l'Entreprise sont à jour, cette intégration peut en théorie se faire automatiquement à partir des données de la facture ; une interface manuelle doit cependant être prévue pour gérer les cas ambigus et pallier aux erreurs des imputations automatiques.

c Validation des factures

La dématérialisation des flux de factures entrantes implique une réorganisation du processus de validation de l'Entreprise autour des données électroniques, réorganisation qui permettra de dégager des valeurs ajoutées plus significatives encore que les économies de courrier ou de saisie.

Les systèmes à mettre en place seront différents selon les souhaits de l'Entreprise :

- si elle ne souhaite franchir qu'une étape de réduction de ses coûts de validation, un *workflow de validation électronique* (6) suffit. Il doit s'accompagner d'une *GED* (5) si l'Entreprise est amenée à gérer aussi des factures scannées ou des factures électroniques signées,
- si elle veut réduire au minimum ses coûts de validation, elle doit, en complément de son workflow, développer un *système de validation automatique des factures* (7). Cela demande la remise à plat et la formalisation du référentiel de validation, souvent lié au référentiel d'intégration en comptabilité analytique. Cela permet de fiabiliser les processus de traitement et de réduire la dépendance de l'Entreprise à la connaissance orale.

	Réception factures				Validation factures			Intégration comptable		Relation avec les fournisseurs		
	Scanning et lecture automatique	Données structurées type EDI	Module démat. fiscale	Documents électroniques signés	GED	Workflow	Système de validation automatique	Module de complétude comptable	Module intégration auto.	Portail fournisseurs	Gestion des litiges en ligne	Envoi données de l'etragement et de paiement
Configuration minimale si facture électronique non envisagée	X				X	X		X	X			
Configuration minimale si facture électronique en plus du process papier		X	X			X		X	X			
Configuration optimale pour minimiser les coûts directs de facturation	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Modules pour minimiser les coûts d'interaction avec les fournisseurs										X	X	
Bonus pour inciter les fournisseurs à passer à la facturation électronique										X	X	X

Modules à mettre en œuvre en fonction des objectifs de l'Entreprise en réception de factures

d Relation avec les fournisseurs

Si l'Entreprise veut également réduire ses coûts externes d'interaction avec ses Fournisseurs :

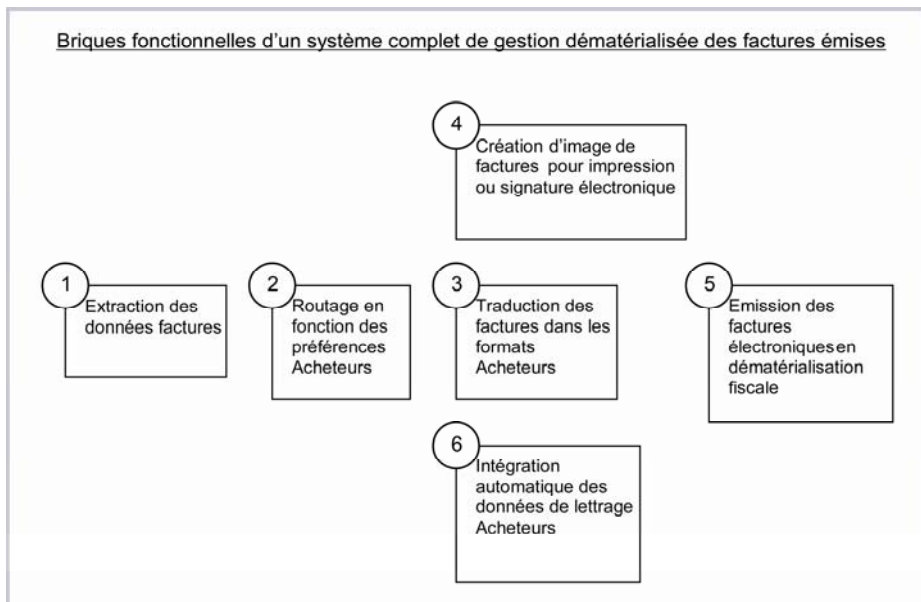
- elle doit mettre en place un *système de publication de ses informations de traitement de factures (8)* (validation, litiges, paiement) pour limiter leurs demandes d'informations sur les factures transmises par téléphone,
- elle doit disposer d'un *système de gestion collaborative des litiges en ligne (9)*, pour en optimiser la gestion.

Pour accélérer l'adoption de la facturation électronique par ses fournisseurs, il peut être nécessaire de leur proposer des fonctionnalités à forte valeur ajoutée, comme *l'envoi de données électroniques de lettrage et de paiement (10)*.

4.1.2 Factures sortantes

En émission de factures, les contraintes sur les choix techniques sont différentes selon que l'Entreprise souhaite :

- seulement améliorer le positionnement de son offre vis-à-vis de ses concurrents et de ses Clients sans préoccupation particulière de réduction de ses coûts de facturation,
- réduire globalement le coût de ses opérations de facturation ainsi que ses délais de paiement.



Pour différencier son offre, l'Entreprise doit pouvoir proposer à ses Clients de recevoir ses factures sous forme de données électroniques dans le format de leur choix. Pour ce faire, il suffit qu'elle se dote :

- d'un *système d'extraction des données électroniques de factures (1)* paramétrable client par client, et si possible source unique de toute la facturation,
- d'une capacité de *traduction de son format de facture (3)* dans les formats demandés par ses Clients.

Pour réduire ses coûts de facturation Clients, plusieurs solutions techniques sont envisageables pour l'Entreprise :

- l'automatisation des opérations de facturation, à travers un *système de routage des factures Clients (2)* capable d'adresser les factures sur le support et au format souhaités à l'instant t par les Clients,
- la capacité à créer des *images de factures pour impression ou signature électronique (4)* à destination des Clients qui souhaitent conserver une facture papier ou qui ne seraient pas en situation de les refuser et d'exiger un original papier,
- la capacité à *émettre des factures électroniques (5)* en dématérialisation fiscale (signées ou sous forme de fichiers structurés) vers ses Clients,
- la capacité à *traiter des données électroniques de lettrage (6)* que certains Clients pourraient proposer d'envoyer en retour.

	Chaîne de facturation électronique					Recouvrement		Lettrage
	Module d'extraction des données factures	Module de routage par chaîne de facturation	Module de traduction dans les formats comptables client	Création factures électronique signées	Module de dématérialisation fiscale	Accès à portail fournisseur	Gestion des illiges en ligne	Traitement automatique des données de lettrage électroniques
Configuration minimale pour offrir une option facturation électronique à ses clients	X		X		X		X	
Configuration pour réduire au minimum les coûts de facturation	X	X	X	X	X	X	X	X

Modules à mettre en œuvre en fonction des objectifs de l'Entreprise en émission de factures

4.2 Facteur clé de succès n°2 : identifier l'architecture opérationnelle la plus adaptée économiquement

Compte tenu des besoins fonctionnels qu'elle a déterminés, l'Entreprise doit réaliser une analyse économique pour identifier la configuration opérationnelle la plus adaptée entre :

- des solutions logicielles installées dans son système d'information ou hébergées,
- des solutions de type service entièrement externalisées.

Elle doit donc effectuer un calcul économique intégrant :

- les volumes de traitements qu'elle souhaite réaliser, et sa capacité à respecter leur montée en charge,
- les variations possibles de ces volumes dans le futur,
- les paramètres économiques associés aux solutions logicielles, qui sont essentiellement des coûts fixes de maintenance et d'exploitation (matériel, logiciel, infrastructure, personnel),
- les paramètres économiques associés aux solutions de type service, qui sont essentiellement des coûts variables.

Très classiquement, choisir entre une solution logicielle ou service équivaut à un choix entre les couples coûts fixes/indépendance et coûts variables/dépendance.

4.3 Facteur clé de succès n°3 : bien gérer le développement et la mise en œuvre des composants du processus de dématérialisation

La chaîne de traitement dématérialisé de la facture est un processus transversal qui implique la disponibilité et la coordination de nombreux modules et de nombreux intervenants internes et externes.

Les responsables de projet doivent garder à l'esprit qu'ils mettent en place une nouvelle chaîne de facturation, intégrée à la chaîne de facturation existante de l'Entreprise. Ceci implique la mise en place de fonctions et de processus spécifiques, supervisés par un système de contrôle permanent rigoureux. L'ignorance de ces contraintes conduit à des démarrages de projet chaotiques, perturbateurs pour l'Entreprise, qui d'une part portent injustement préjudice à l'image de la facturation électronique à l'intérieur de l'organisation, et d'autre part réduisent sa capacité à en tirer profit.

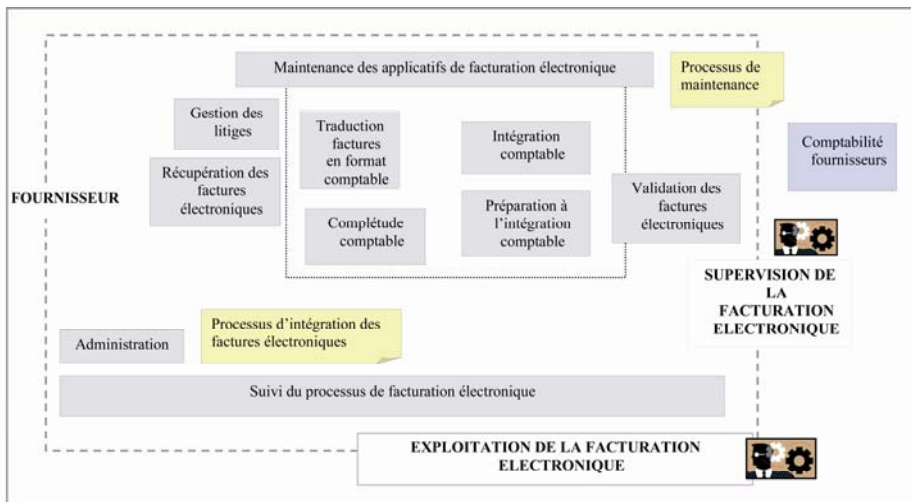
Avant tout lancement de projet, les responsables doivent donc prêter une attention particulière à :

- l'organisation cible à mettre en place,
- son processus de mise en œuvre.

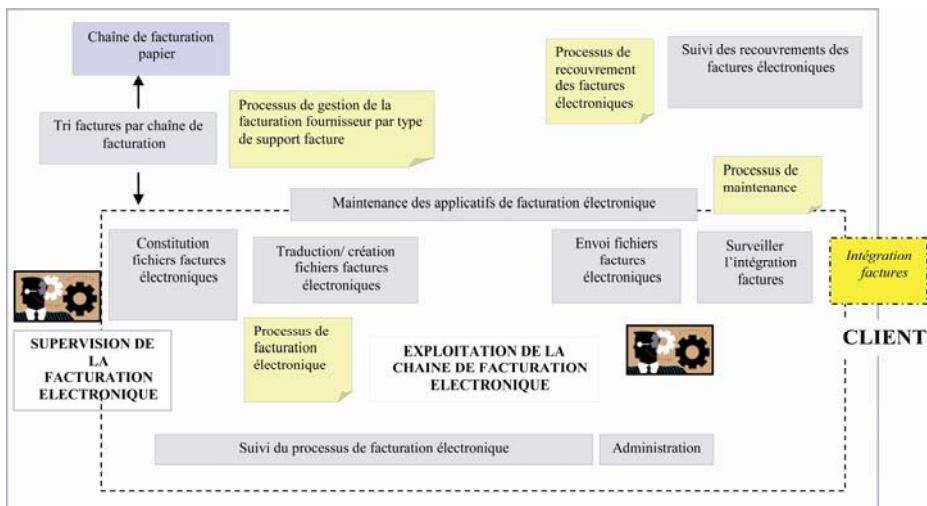
4.3.1 Organisation cible

Les deux schémas ci-dessous donnent un aperçu des fonctions et processus nécessaires au traitement des factures électroniques :

- pour les factures entrantes :



- pour les factures sortantes :



4.3.2

Mise en oeuvre

Le succès du démarrage d'un projet de dématérialisation des factures réclame une gestion de projet stricte, avec des pré requis certes classiques, mais qui doivent être encore plus scrupuleusement observés dans les projets transversaux que sont les projets de facturation électronique :

- une maîtrise d'ouvrage interne impliquant les fonctions futures utilisatrices du système,
- une équipe de projet avec un périmètre et un calendrier de projet précis,
- une phase de sensibilisation et de formation des futurs utilisateurs,
- l'élaboration de processus d'exploitation strict prévoyant tous les cas de figure et permettant un monitoring serré du fonctionnement de la chaîne par la maîtrise d'ouvrage,
- une phase pilote permettant d'affiner les modalités de fonctionnement futures,
- des indicateurs de suivi et un accompagnement des utilisateurs dans les premiers mois de fonctionnement,
- une équipe dédiée responsable pour le futur du bon fonctionnement quotidien de la chaîne.

4.4 Facteur clé de succès n°4 : se donner les moyens de concrétiser les potentiels de gains créés par la dématérialisation

4.4.1 En réception de factures

La réduction effective des coûts internes de traitement des factures implique une capacité de réallocation des ressources humaines et matérielles ainsi qu'une réorganisation minimale du service de comptabilité Fournisseurs.

La réduction des coûts d'interaction avec les Fournisseurs implique de les inciter à consulter systématiquement le portail d'information sur leurs factures avant tout contact direct avec l'Entreprise.

Les services achats devront mettre en œuvre des actions spécifiques pour valoriser auprès des Fournisseurs les nouvelles capacités de paiement de l'Entreprise (délais de paiement raccourcis, accès aux données factures, envoi de données à valeur ajoutée comme les données de lettrage) contre de meilleurs prix.

La réduction du coût global de la dématérialisation des factures implique la mise en œuvre d'une action très structurée de conversion des Fournisseurs à l'envoi de factures électroniques.

4.4.2 En émission de factures

Dans le cas où les Acheteurs de l'Entreprise acceptent de lui donner accès aux données de traitement concernant ses factures, la réduction du coût de recouvrement et de traitement des litiges implique une réorganisation du processus de recouvrement.

Elle doit former son personnel à n'appeler ou écrire à ses Acheteurs mis en recouvrement ou en litige qu'après avoir consulté leur portail Fournisseur et tenté de régler le problème à travers l'outil collaboratif de règlement des litiges.

Lorsque les clients de l'Entreprise acceptent de lui envoyer les données détaillées de paiement de ses factures dans le format adapté à son système comptable, la réorganisation du processus de lettrage permettra d'en réduire massivement le coût. Il convient alors de :

- développer une passerelle de capture des données électroniques envoyées par ses Acheteurs,
- créer un module permettant d'intégrer les données reçues dans son système comptable,
- réaffecter les personnels jusque là en charge de la saisie des données de lettrage.

Conclusion

La facturation électronique constitue aujourd'hui une réelle opportunité pour les Entreprises. Elles l'ont bien compris et sont de plus en plus nombreuses à la mettre en place, soit parce qu'elles souhaitent bénéficier au plus vite de ses avantages, soit à la demande de leurs contreparties Fournisseurs ou Clients.

Elles ne doivent cependant pas perdre de vue que sa mise en œuvre est un véritable projet d'organisation et d'évolution du système d'information comptable, et que son exploitation requiert tout le soin et la rigueur réclamés par la gestion d'une chaîne de facturation.

Livre Blanc

Table des matières du Livre Blanc

Partie 1 Du traitement des factures

Chapitre I Quels sont les enjeux liés à la facturation pour les Entreprises ?..... - 39 -

1 Plus de 2 milliards d'€ chaque année pour traiter les factures des 1000 premières Entreprises françaises ?..... - 42 -

1.1 La facture, un coût caché sans propriétaire..... - 42 -

1.2 Tentative d'évaluation du coût réel de la facturation - 42 -

2 La vitesse du cycle de facturation conditionne délais de paiement et besoin en fonds de roulement de l'Entreprise..... - 45 -

3 La lourdeur de l'organisation du traitement des factures réduit sa flexibilité..... - 46 -

4 Autres enjeux liés au traitement des factures - 46 -

4.1 Capacité à faire face au risque fiscal..... - 46 -

4.2 Capacité à faire face aux nouvelles réglementations sur la sécurité financière..... - 47 -

4.3 Contrôle de l'exécution des décisions achats/vente - 47 -

4.4 Richesse/ fiabilité de l'information valorisable - 47 -

5 Conclusions..... - 48 -

Chapitre II Bilan des systèmes actuels de facturation - 49 -

1 Processus de facturation, retour d'expérience..... - 49 -

1.1 Traitement d'une facture Fournisseur chez un Acheteur. - 50 -

1.2 Traitement d'une facture Client chez un Fournisseur. - 54 -

2 Un système fondé sur la circulation manuelle de documents papiers entre des acteurs peu coordonnés - 56 -

2.1 Des saisies et photocopies multiples associées à la circulation d'informations non encore enregistrées sont sources d'erreurs et de coûts..... - 57 -

2.2 Le stockage multiple non synchronisé de l'information sur le traitement de la facture multiplie échanges et besoin de recopie - 58 -

2.3 Un recours important à la validation individuelle et manuelle des factures..... - 59 -

2.4 L'inorganisation des échanges avec les clients est très perturbateur pour le fournisseur..... - 60 -

3 Des systèmes globalement coûteux et à faible rendement pour l'Entreprise..... - 61 -

3.1 Des coûts directs de traitement élevés.....	- 61 -
3.2 Une maîtrise très limitée de la durée des cycles de facturation.....	- 62 -
3.3 Un facteur de rigidité pesant sur la capacité de l'Entreprise à se réorganiser	- 62 -
3.4 Une capacité limitée à alimenter les systèmes de pilotage en informations fiables et à valeur ajoutée	- 63 -
3.5 L'archivage papier impose un coût élevé de recherche des factures en cas de contrôle fiscal.....	- 63 -
3.6 Une capacité limitée à alimenter les reporting sur l'application de la politique de vente ou d'achat de l'Entreprise.....	- 63 -
4 Suppression du papier et centralisation de l'information sont les clés pour réduire les coûts et augmenter le rendement du système.....	- 64 -
 Chapitre III Les évolutions techniques et réglementaires modifient les modalités de la facturation.....	- 66 -
1 Les changements techniques et réglementaires rendent théoriquement possible une facturation 100% électronique.....	- 68 -
1.1 Le support électronique est désormais un moyen banalisé de présentation et stockage des données.....	- 68 -
1.2 Internet permet de transporter des données électroniques rapidement pour un coût très faible.....	- 68 -
1.3 La facture électronique est officiellement reconnue par les autorités fiscales de l'Union Européenne	- 69 -
1.4 Il est aujourd'hui possible d'intégrer massivement des données dans les systèmes d'information automatiquement ou avec des ressources minimales	- 72 -
1.5 Les validations sont automatisables grâce à la généralisation des ERP et des outils de GED et de workflow	- 73 -
1.6 Internet permet à un nombre illimité d'acteur de partager une information centralisée pour un coût quasi nul.....	- 73 -
1.7 Conclusion : tous les éléments nécessaires à la facturation sans papier organisée autour de données partagées sont désormais banalisés	- 74 -
2 L'évolution technique multiplie les offres se réclamant toutes de la « facturation électronique ».....	- 74 -
2.1 Préalable : facturation dématérialisée et dématérialisation fiscale (rappel).....	- 74 -
2.2 Les offres orientées Acheteur.....	- 76 -
2.3 Les offres orientées Fournisseur	- 80 -
2.4 Les offres impliquant une collaboration Fournisseur / Acheteur.....	- 81 -
3 Mais le concept de facturation électronique est encore flou et complexe pour beaucoup d'Entreprises	- 95 -
3.1 La perception de nombreux obstacles favorise les attitudes prudentes et attentistes	- 95 -

3.2 Les Entreprises font face à une profusion d'offres souvent complexes...	97 -
4 Cependant, les Entreprises vont être confrontées à une pression extérieure croissante pour passer à la facturation dématérialisée.....	97 -
4.1 Les fournisseurs de taille moyenne sont de plus en plus sollicités par leurs grands clients pour passer à la facturation électronique.....	97 -
4.2 La concurrence va pousser les fournisseurs, notamment de frais généraux, à proposer spontanément l'option facturation électronique à leurs clients	98 -
4.3 La facturation dématérialisée va devenir une obligation pour les groupes internationaux contraints de réduire leurs coûts en permanence	98 -
4.4 A moyen terme, les acteurs publics vont certainement favoriser le développement de la facturation dématérialisée	98 -
 Partie 2	
Conduire un projet de dématérialisation des factures	
Chapitre I Les 3 points clés d'un projet de dématérialisation des factures entrantes	101 -
1 La dématérialisation des flux internes de factures permet la capture d'une première partie des gains potentiels du projet.....	102 -
1.1 Objectif	102 -
1.2 Moyens nécessaires.....	102 -
1.3 Bénéfices potentiels	104 -
2 Synchroniser ses partenaires sur les données factures de l'Entreprise.....	106 -
2.1 Configuration	106 -
2.2 Moyens envisageables.....	107 -
2.3 Bénéfices potentiels	108 -
3 Réduire le coût global du système de facturation dématérialisée	108 -
3.1 Objectif	108 -
3.2 Moyens envisageables.....	109 -
3.3 Bénéfices potentiels	109 -
4 Comment coordonner ces trois objectifs ?.....	110 -
5 Notre vision sur l'état du marché actuel :	111 -
 Chapitre II Les 2 points clés d'un projet de dématérialisation des factures émises	114 -

1 La capacité d'émettre des factures dans tous les formats souhaités par les clients permet de différencier son offre en réduisant ses coûts	- 115 -
1.1 Configuration	- 115 -
1.2 Moyens envisageables	- 115 -
1.3 Bénéfices potentiels	- 116 -
2 Pour mieux maîtriser ses délais de paiement, l'Entreprise a intérêt à généraliser la facturation électronique à tous ses Clients	- 117 -
2.1 Configuration	- 117 -
2.2 Moyens envisageables	- 117 -
2.3 Bénéfices potentiels	- 118 -
3 Notre vision sur l'état actuel du marché	- 119 -
Chapitre III Les conditions du succès du passage à la gestion dématérialisée des factures	- 120 -
1 Facteur clé de succès n°1 : déterminer ses objectifs pour identifier les choix fonctionnels pertinents à moyen terme	- 121 -
1.1 Factures entrantes	- 121 -
1.2 Factures sortantes	- 124 -
2 Facteur clé de succès n°2 : identifier l'architecture opérationnelle la plus adaptée économiquement	- 125 -
a Solutions logicielles	- 126 -
b Les solutions de type service	- 126 -
c L'analyse économique	- 126 -
3 Facteur clé de succès n°3 : bien gérer le développement et la mise en œuvre des composants du processus de dématérialisation	- 127 -
3.1 Organisation cible requise par la facturation dématérialisée	- 127 -
3.2 3.2 Gestion de projet	- 130 -
4 Facteur clé de succès n°4 : se donner les moyens de concrétiser les potentiels de gains créés par la dématérialisation	- 130 -
4.1 En réception de factures	- 130 -
4.2 En émission de factures	- 131 -
5 Conclusion	- 131 -

Annexes

Règlementation	- 134 -
Entretiens	- 134 -

Définitions liminaires

Cette introduction est l'occasion de définir des termes clés que nous retrouverons tout au long du texte.

La facture est un objet qui a 2 fonctions distinctes :

- **C'est tout d'abord un outil « commercial »** qui matérialise une créance d'un client auprès du fournisseur qui l'a émise dans le cadre d'une transaction commerciale. Le traitement de ce document « commercial » ne regarde que le fournisseur et le client qui collaborent dans un processus de validation et règlement de cette facture au travers de leur systèmes d'information respectifs (achat, réception, comptable et financier),
- **C'est aussi un justificatif fiscal**, support de collecte de TVA pour le fournisseur, et surtout de déduction à TVA pour le client. A ce titre, la facture constitue aussi une créance sur l'Etat, à hauteur du total de TVA. Afin de pouvoir s'assurer de l'authenticité de cette créance, le législateur a défini les règles qui font qu'une facture « commerciale » est a priori reconnue comme facture originale au sens fiscal.

Il résulte de ce second point une définition légale de ce qu'est une facture, définition unifiée pour l'Union Européenne par la Directive du 20 Décembre 2001, Directive déclinée dans les réglementations nationales au cours de l'année 2003.

Ces textes traitent à la fois des factures papier et de leur représentation électronique. A ce titre, le législateur a défini précisément les conditions dans lesquelles l'administration fiscale considérerait qu'une facture électronique a valeur d'original fiscal, et peut donc servir de support de justification de la déduction de TVA.

Par conséquent le traitement d'une facture répond à 2 exigences :

- une exigence d'efficacité opérationnelle qui vise à ce que client et fournisseur puissent valider dans les meilleures conditions que la facture est représentative d'une transaction commerciale, et doit donc être payée (après avoir été comptabilisée). La mise en œuvre d'outils ou moyens électroniques pour optimiser la gestion de ce processus relève de ce que nous appellerons « **Facturation dématérialisée** ».
- une exigence de conformité à la réglementation fiscale qui oblige client et fournisseur à être en mesure de produire des originaux de factures au sens de la loi fiscale, en cas de contrôle. Il peut s'agir soit d'originaux papier, soit d'originaux électroniques. Dans le cas d'originaux électroniques, nous parlerons de « **Dématérialisation fiscale** ».

Partie 1

Du traitement des factures

Chapitre I

Quels sont les enjeux liés à la facturation pour les Entreprises ?

L'objectif de ce chapitre est de faire un point rapide sur les enjeux de la facturation pour les Entreprises, indépendamment des techniques utilisées pour la traiter.

Le **traitement** de la facture impacte principalement l'Entreprise à trois niveaux :

- il représente en tant que tel un **coût d'exploitation**,
- sa **vitesse conditionne le crédit client chez le fournisseur**, et l'arbitrage entre **besoin en fonds de roulement et réduction des coûts d'achats chez le client**,
- il **influe sur la flexibilité** de l'Entreprise, en fonction du degré de rigidité imposé par son organisation.

La **facture** est également indispensable pour :

- satisfaire aux exigences des **réglementations fiscales** dans les pays où l'Entreprise est amenée à commercer,
- faire face au **durcissement de la réglementation** sur la sécurité financière,
- contrôler l'application de la **politique d'achat et de vente** de l'Entreprise,
- alimenter les **systèmes de pilotage** de l'Entreprise en informations à valeur ajoutée.

1 Plus de 2 milliards d'€ chaque année pour traiter les factures des 1000 premières Entreprises françaises ?.....	- 42 -
2 La vitesse du cycle de facturation conditionne délais de paiement et besoin en fonds de roulement de l'Entreprise.....	- 45 -
3 La lourdeur de l'organisation du traitement des factures réduit sa flexibilité.....	- 46 -
4 Autres enjeux liés au traitement des factures	- 46 -
5 Conclusions	- 48 -

1 Plus de 2 milliards d'€ chaque année pour traiter les factures des 1000 premières Entreprises françaises ?

Pour mieux cerner ce que représente le coût direct du traitement des factures, nous avons tenté d'en obtenir un ordre de grandeur pour les 1000 plus grandes Entreprises françaises.

1.1 La facture, un coût caché sans propriétaire

Le coût de traitement des factures entrantes et sortantes des Entreprises est typiquement un coût caché :

- inconnu, car ne donnant lieu à aucune analyse comptable ni aucun reporting,
- sans « propriétaire » ni responsable, car éclaté entre plusieurs entités de l'organisation (courrier, comptabilité fournisseur et client, départements opérationnels impliqués dans les validations, etc.). La réduction du coût de la facturation n'impacte le « bonus » de personne,
- accepté sans remise en question, car dépendant de techniques apparemment immuables (papier, poste, signature manuscrite).

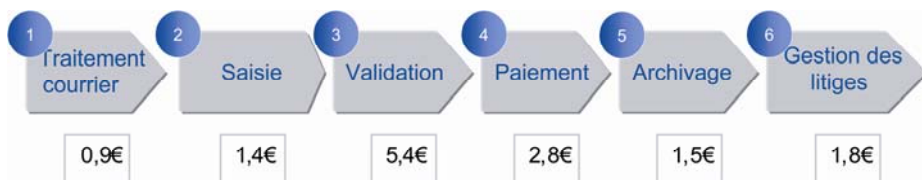
1.2 Tentative d'évaluation du coût réel de la facturation

Arthur D. Little a conduit en juillet 2001 à la demande de Deskom/Post@xess une étude approfondie sur les coûts de facturation de 16 Entreprises françaises représentatives du marché. Cette étude, réalisée très précisément sur les lieux de traitement eux-mêmes, permet d'avoir une bonne approximation des coûts « standards » de traitement des factures entrantes et sortantes.

La notion de « coût standard » correspond à la situation d'une Entreprise bien organisée et utilisant les technologies traditionnelles de traitement de la facture.

1.2.1 Estimation des coûts de traitement unitaires pour les factures reçues

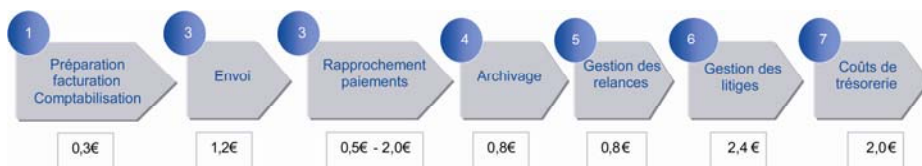
L'étude montre que le **coût de traitement moyen** d'une facture entrante dans une Entreprise bien organisée est **d'environ 14€**, décomposé selon le diagramme ci-après.



Il est à noter que l'essentiel des coûts est concentré sur la validation et le paiement. Une autre étude effectuée par BVA en janvier 2002 pour b-process a estimé ce même coût à 17 € par facture.

1.2.2 Estimation des coûts de traitement unitaires pour les factures émises

L'étude ADL de Deskom / Post@xess montre que les enjeux de coût sont moindres pour les factures émises. Le **coût unitaire**, toujours dans une Entreprise bien organisée, est estimé à environ **8€**, décomposé selon le schéma suivant.



Cette évaluation est cohérente avec celle effectuée par le Gartner Group aux **Etats-Unis**, avec un **coût moyen par facture émise**, hors gestion des litiges, d'environ **5€**.

1.2.3 Combien les Entreprises françaises traitent elles de factures interentreprises chaque année ?

Les estimations sont nombreuses. Elles évoluent entre 1 et 3 Milliards de factures, ce dernier chiffre incluant probablement les professions libérales et les artisans. Un chiffre de **1,7 Milliard de factures pour 500 000 Entreprises** est communément accepté en France et le plus souvent cité dans les études. En supposant que ces factures ne soient échangées qu'entre des Entreprises françaises et en leur appliquant les coûts standard estimés par Arthur D. Little, on obtiendrait des **coûts de traitement annuels des factures B to B de l'ordre 40Md€ pour l'économie française**.

Une étude de la Société Générale portant sur les 1000 premières Entreprises françaises nous donne cependant un ordre de grandeur de la proportion de ces 1,7 milliards de factures traitées par les grandes organisations (hors administrations et collectivités locales).

	Nombre moyen de factures par Entreprise (ordre de grandeur)	Nombre de factures total
Top 50 France	2 000 000	109 millions
Top 50 -170 France	300 000	35 millions
Top 170 - 1170 France	30 000	29 millions
Top 1170 France		173 millions

Estimation du nombre de factures interentreprises gérées par les 1000 premières Entreprises françaises (Source Société Générale)

L'ensemble des autres factures, qui représentent la grande majorité, sont échangées dans le tissu de PME (environ 500 000 Entreprises), aussi bien entre PME qu'avec les administrations et collectivités locales.

1.2.4 Estimation du coût de traitement total des factures émises et reçues pour les 1000 premières Entreprises françaises

Sous hypothèse que les Entreprises traitent autant de factures en réception qu'en émission, l'application des coûts unitaires issus de l'étude Arthur D. Little aux estimations Société Générale donne un montant total de **1,8 milliards d'Euros**.

En imaginant que la moyenne des Entreprises françaises soit au dessus du coût standard défini par Arthur D. Little, on peut raisonnablement estimer le coût direct du traitement des factures du top **1000 français autour de 2Md€ par an**.

	Nombre de factures en réception	Nombre de factures en émission	Coût standard total par société	Coût total de la facturation par groupe de sociétés
Top 50 France	1 000 000	1 000 000	22 000 000 €	1 100 000 000 €
Top 50 - 170 France	150 000	150 000	3 300 000 €	396 000 000 €
Top 170 - 1170 France	15 000	15 000	330 000 €	330 000 000 €
Top 1170 France				1 826 000 000 €

Sous ces hypothèses, les coûts moyen par Entreprise et par an du traitement des factures seraient de l'ordre de :

- 22M€ par Entreprise du top 50,
- 3,3M€ par Entreprise du top 50-170,
- 0,33M€ par Entreprise du top 170-1170.

2 La vitesse du cycle de facturation conditionne délais de paiement et besoin en fonds de roulement de l'Entreprise

La vitesse des cycles commande - paiement / facturation - paiement est un paramètre clé pour le besoin en fonds de roulement des Entreprises, avec des logiques antagoniques selon qu'elles sont en position de fournisseur ou d'acheteur.

En position de fournisseur, l'Entreprise va tenter de minimiser la durée de ses recouvrements (réduction du DSO) et de mieux les prévoir afin d'optimiser ou de gérer sa trésorerie.

En tant qu'acheteur, elle est prise dans un dilemme entre ralentir ses paiements pour augmenter son crédit fournisseur (parfois par nécessité du fait des perturbations occasionnées par ses clients) et les accélérer pour être en situation de négocier d'éventuelles baisses de ses prix d'achat en échanges d'un paiement plus rapide et fluide.

Toutefois, la tendance actuelle pour les grandes Entreprises est de ne pas mélanger financement du BFR et gestion des paiements fournisseurs, en mettant en œuvre des politiques d'achat incluant un paiement conforme aux délais contractuels. Pour y arriver, la maîtrise du temps de traitement des factures est essentiel.

Pour les PME, la gestion des paiements fournisseur peut dépendre de la réalité des paiements clients et constituer une variable d'ajustement.

L'incapacité de régler ses fournisseurs à temps peut conduire à des ruptures d'approvisionnement avec des conséquences graves sur l'activité globale.

Plus globalement, le cycle de facturation peut constituer un sujet conflictuel entre clients et fournisseurs, conflit aggravé par la difficulté des clients à le maîtriser et à en avoir une visibilité.

3 La lourdeur de l'organisation du traitement des factures réduit sa flexibilité

La lourdeur de l'organisation du traitement des factures réduit sa flexibilité. Le traitement des factures implique un certain nombre de contraintes matérielles et humaines qui vont limiter la capacité de réorganisation de l'Entreprise.

A titre d'exemples, la facturation fondée sur le papier et la saisie manuelle impose :

- des équipes relativement nombreuses chargées de la manipulation du papier et de la saisie,
- des processus de validation, impliquant des opérations assez lourdes de copie, archivage et circulation des factures papier,
- un suivi rigoureux du bon fonctionnement de l'ensemble.

La circulation obligatoire et intensive de documents papier entre comptables et opérationnels en charge de les valider contraint à ne pas trop éloigner géographiquement ces métiers, sous peine de créer de graves dysfonctionnements.

4 Autres enjeux liés au traitement des factures

4.1 Capacité à faire face au risque fiscal

La collecte de TVA est faite par les fournisseurs pour le compte de l'Etat, sur la base des factures. Celles-ci constituent les justificatifs légalement nécessaires aux clients pour déduire cette TVA, et la récupérer.

Par conséquent, les factures constituent des créances sur l'Etat de la part de clients à hauteur des montants de TVA. C'est pourquoi la réglementation fiscale définit très précisément la façon dont la Direction Générale de Impôts et ses instances de contrôle considèrent qu'une facture est « originale » et est donc justificative de déduction à TVA.

Tout manquement à cette réglementation, que ce soit sur la forme des factures et leur complétude ou sur leur archivage et capacité à être restituées, peut déclencher des sanctions lourdes, indexées sur le nombre de factures en défaut et pouvant aller jusqu'à la non récupération de TVA pour les clients.

Le passage à un mode d'échange électronique automatisé doit se faire avec une attention particulière de façon à garantir le respect de la réglementation et la maîtrise de la comptabilité des comptes de tiers.

Il faudra en effet apporter une attention particulière à ce que l'intégration automatique de données comptables relatives à des factures émises en parallèle en papier ne conduisent pas à des dérives où les données

enregistrées ne sont pas conformes aux factures originales, véritables pièces comptables au yeux de la réglementation.

4.2 Capacité à faire face aux nouvelles réglementations sur la sécurité financière

La qualité du système de facturation permettra également de faire face aux nouvelles réglementations fiscales de type Sarbane-Oxley aux USA ou Loi sur la Sécurité Financière en France.

Là encore, il convient de s'assurer que les automatismes mis en place s'accompagnent de procédures garantissant que les pièces comptables justificatives (papier ou originales) sont bien conformes aux enregistrements comptables éventuellement faits en parallèle (pistes d'audit).

Les mandataires sociaux s'exposent à des risques pénaux en la matière, qu'ils assument déjà pour les traitements actuels, a priori moins bien maîtrisés car plus diffus.

4.3 Contrôle de l'exécution des décisions achats/vente

La facture étant l'image fidèle du prix final consenti par l'acheteur à son client, elle constitue le support le plus fiable pour contrôler que :

- la totalité des biens et prestations vendues ont bien été facturées,
- ces biens et prestations ont bien été facturés au prix décidé par la direction des ventes,
- tous les achats ont bien fait l'objet de commandes validées,
- ces achats sont bien réalisés aux prix négociés par la direction des achats.

Cette capacité de contrôle dépend cependant de :

- la quantité et de la nature des informations récupérées à partir des factures, et notamment de la capacité de l'Entreprise à récupérer les informations autres que l'en-tête et le pied des factures (lignes de facturation élémentaires, détails de factures, pièces attachées, etc.),
- la capacité de l'Entreprise à exploiter ces données.

4.4 Richesse/ fiabilité de l'information valorisable

Les factures, reflet de l'ensemble d'activité d'achat et de vente de l'Entreprise, sont une source potentiellement très riche d'informations susceptibles d'orienter son pilotage.

L'utilisation de ces données est limitée par un certain nombre de facteurs :

- la quantité d'information que les factures peuvent transporter à un coût raisonnable,

- la capacité à extraire ces informations,
- la capacité à les exploiter.

La quantité d'information transportée par les factures et la capacité à les extraire dépend directement du mode de traitement des factures.

5 Conclusions

L'impact de la facturation sur les grands enjeux définis ci-dessus varie en fonction de la façon dont elle s'organise et des technologies qu'elle utilise.

Le chapitre suivant examine la situation actuelle des Entreprises utilisant les technologies « classiques » fondées sur la circulation de documents papier.

Chapitre II

Bilan des systèmes actuels de facturation

L'objectif de ce chapitre est d'identifier les causes de dysfonctionnement des systèmes de facturation actuels fondés sur le papier et d'identifier les leviers de leur amélioration.

1 Processus de facturation, retour d'expérience.....	49 -
2 Un système fondé sur la circulation manuelle de documents papiers entre des acteurs peu coordonnés.....	56 -
3 Des systèmes globalement coûteux et à faible rendement pour l'Entreprise.....	61 -
4 Suppression du papier et centralisation de l'information sont les clés pour réduire les coûts et augmenter le rendement du système	64 -

1 Processus de facturation, retour d'expérience.

Avant de parler de la facturation électronique, il nous semble utile de présenter la problématique générale de traitement d'une facture papier chez un acheteur ou un fournisseur. Il s'agit de présenter les pratiques les plus courantes et les situations de blocage que celles-ci provoquent.

L'objectif est aussi de faire prendre conscience que le mode de traitement le plus répandu n'est pas optimal et conduit à des dysfonctionnements dont quiconque a participé à un traitement de facture peut témoigner.

La source des difficultés vient du fait que la facture papier recueille lors de son traitement une information qu'elle est la seule à transporter et qu'elle délivre ponctuellement au système d'information de temps en temps (lors de la saisie comptable par exemple). Il suffit pour s'en convaincre de récupérer des exemples de factures fournisseurs après leur traitement dans son organisation, et de regarder le nombre de signatures et d'informations ajoutés sur ce document (tampons horodateurs, numéros de commande, références internes, éléments de traitement analytiques).

1.1 Traitement d'une facture Fournisseur chez un Acheteur.

Réception

Les factures arrivent chez l'acheteur, en général par La Poste, parfois avec les livraisons. Elles n'arrivent pas toujours directement au service comptable. La première étape consiste donc à récupérer ces factures et à les orienter vers le service qui en a la charge (en général une entité comptable ou administrative). Des copies peuvent être faites en local « au cas où ».

Toute facture qui s'égarerait dans ce processus de collecte et d'acquisition de factures va générer des perturbations plus tard dans le cycle :

- **Non enregistrement comptable** : perturbations dans les comptes, engagements fournisseurs non-conformes, perturbations autour des arrêtés comptables, impact possible sur les comptes de TVA.
- **Non validation** : la validation ne s'est pas opérée au moment de l'émission de la facture, en général proche de la livraison. Tout délai dans la reprise du cycle demandera une charge plus importante de validation, notamment si un duplicata circule aussi. Il faut alors vérifier que la prestation a été faite et qu'elle n'a pas déjà été facturée et validée.

- **Non paiement** : c'est en général du fait d'un retard de paiement, signifié par le fournisseur lors d'une relance, que l'acheteur prend conscience que ces factures se sont égarées. Cela déclenche une recherche de la facture, et rapidement l'émission d'un duplicata qui réintègre le cycle. Il faudra alors gérer l'existence de la facture et du duplicata qui pourront vivre leur cycle (problème de doublons).

Intégration comptable (saisie)

Les factures sont enregistrées comptablement et entrent ainsi officiellement dans le système d'information de l'Entreprise, ce qui permettra un premier niveau de traçabilité pour les difficultés éventuelles à venir. *Deux niveaux d'enregistrement sont nécessaires* :

- **Enregistrement en comptabilité générale** : il s'agit d'enregistrer la facture sur les comptes fournisseurs. Seul l'entête (la référence fournisseur, le numéro de facture, la ou les dates) et le pied de facture (total HT + détail TVA) sont nécessaires. A cette occasion, la facture peut être associée aux enregistrements déjà effectués au moment de la commande ou de la livraison. Dans ce cas la saisie du numéro de commande peut faciliter la saisie de la facture attendue.
- **Enregistrement en comptabilité analytique** : il s'agit de compléter l'enregistrement des éléments propres au référentiel comptable de l'acheteur. L'association à une commande peut permettre une affectation analytique automatique, telle que préparée lors de la commande. Sinon, la répartition analytique peut se faire ligne à ligne, ce qui nécessite une saisie détaillée, ou au moins une compréhension fine des lignes de facture.

Ce double enregistrement, qui peut être vu par les utilisateurs comme un seul, peut conduire à des rejets dus aux règles de gestion implémentées dans le système de gestion (de type ERP).

A ce stade, il peut parfois s'agir d'un pré enregistrement comptable seulement, qui ne sera confirmé ou effectif qu'après la validation formelle.

Au terme de cette phase d'enregistrement dans le système d'information acheteur, le cycle de validation est identifié (qui doit valider la facture, et dans quel ordre). La facture part donc en validation dans l'organisation, c'est-à-dire vers les équipes opérationnelles en charge.

Enfin, il arrive que la facture ne soit enregistrée comptablement qu'une fois validée. Cette pratique, peu orthodoxe, peut conduire à des difficultés, notamment lorsque la facture s'égare. En effet, la facture va ensuite partir dans un cycle de validation, en général papier, qui peut s'arrêter entre deux piles de dossiers. Le non enregistrement ou pré enregistrement comptable fait que l'acheteur ne sait pas lui-même où il en est sur cette facture. Les

conséquences sont équivalentes à l'égarement d'une facture dans sa phase de réception.

Validation

Cette phase est de loin la plus coûteuse, notamment lorsqu'elle conduit à un traitement particulier pour toutes les factures (et pas seulement pour les factures en litige ou erreur).

Il s'agit en général de faire circuler la facture dans l'organisation opérationnelle, accompagnée d'un bordereau détaillant le cycle de validation. A la fin du cycle, la facture doit revenir au service comptable ou financier, avec son bordereau pouvant comporter plusieurs signatures. De plus, cette étape de validation peut être l'occasion d'enrichir la facture des éléments de comptabilité analytique qui permettront de finaliser l'enregistrement comptable.

Ce cycle peut être interrompu par l'un des acteurs de la chaîne sans que personne n'en soit informé (action dite de « mise sous le coude »). C'est aux services administratifs de l'acheteur de pister et tracer le bon déroulement de ce workflow. Si ce n'est pas le cas, l'acheteur prendra conscience « officiellement » du problème après relance du fournisseur, c'est-à-dire lorsque les délais de paiement sont en général dépassés. Un traitement tardif de la facture, éventuellement doublé d'un second cycle (relance ou duplicata) ne peut qu'engendrer des surcoûts de traitement.

Une première optimisation a pu être mise en place dans certaines organisations, qui consiste à ce que les services comptables puissent valider eux-mêmes les factures qui sont conformes aux attentes (commande et livraison). Cela permet de ne traiter que les factures non correspondantes (de 30% à 5%).

Par contre les factures dites « sans commandes », c'est-à-dire n'ayant pas fait l'objet d'un enregistrement préalable au moment de la commande (en général frais généraux comme les « Utilities », les consommables, les voyages, les services, ...), sont souvent l'objet d'un cycle de validation complet, pour des montants de facture assez faibles.

A l'issue de cette étape, les factures bonnes à payer vont transiter vers les services financiers, les autres font l'objet d'un traitement complémentaire qui demande un échange avec le fournisseur (demande de livraison complémentaire ou d'avoir). Il peut arriver que ce soit la relance fournisseur qui provoque cette discussion.

D'une façon générale, les factures sont validées globalement. Par conséquent, si une facture est validée partiellement, son processus est en général arrêté. C'est pourquoi il est certainement plus efficace pour un fournisseur d'émettre des factures facile à valider, c'est-à-dire correspondant

à des commandes ou des livraisons entières, et de concentrer les éléments d'exception dans des factures séparées.

Règlement

Cette phase consiste à préparer les règlements sur la base des factures en respectant au mieux les délais de paiement. Outre les aspects de cash management, cette phase s'accompagne en général d'une validation complémentaire des règlements.

Il s'agit en pratique de grands parapheurs comportant les moyens de paiement (chèque, virement, BOR) et une copie des factures associées avec leur bordereau de circulation. Un contrôle formel de l'ensemble est effectué par les signataires du moyen de paiement (qui peuvent être deux).

Une information parallèle peut être transmise vers le fournisseur pour lui permettre de faire ses écritures comptables de bouclage des flux, sans que cela ne soit obligatoire ni généralisé.

Archivage

Au terme du règlement, la facture et ses pièces rattachées sont archivées en général au service comptable pour l'année en cours et éventuellement quelques exercices précédents. Il est fréquent que d'autres copies aient été faites lors de tout le cycle au cas où cela s'avérerait nécessaire.

La restitution des factures, quand elle est nécessaire, se fait manuellement.

Perturbations : relance, litiges

Toute facture n'étant pas payée dans les délais contractuels peut générer une action de fournisseurs. Cette relance peut prendre la forme d'un simple courrier, mais se termine en général par un appel fournisseur vers son ou ses interlocuteurs chez l'acheteur (comptable, opérationnel, financier). Il en résulte au minimum une prise en charge de ces appels et une première recherche ou résolution de litige au sein de l'acheteur.

Lorsque la réponse n'est pas trouvée ou bien qu'elle tarde à être trouvée, cela peut entraîner des conséquences financières, mais surtout des conséquences opérationnelles importantes de suspension de fourniture.

Par ailleurs, à titre préventif, il peut arriver que certains fournisseurs mettent en place des mécanismes de rappel avant la date d'échéance afin de s'assurer que le processus de validation et de règlement est en marche (et accessoirement faire en sorte que ses factures passent en haut de la pile). Cela peut occasionner aussi des perturbations importantes dans l'organisation de l'acheteur.

De nombreux surcoûts de traitement peuvent ainsi être observés pour des factures tout à fait conformes. Il s'agit alors de litiges dits « non causés ». De plus, un traitement tardif des vrais litiges qu'on ne sait pas forcément

distinguer des litiges non causés peut engendrer des difficultés opérationnelles réelles.

1.2 *Traitement d'une facture Client chez un Fournisseur.*

Génération et enregistrement comptable des factures émises

Les factures sont produites par le système d'information du fournisseur. Ce traitement peut intégrer l'enregistrement comptable des factures clients. Toutefois, en fonction de la complexité de facturation et de développement du système d'information fournisseur, ces factures peuvent faire l'objet d'une vérification formelle et d'un enregistrement comptable séparé.

Il n'est pas rare d'observer, notamment dans les services, des factures réalisées sous traitement de texte, et transmises aux comptables pour intégration.

De la qualité des factures, et notamment de leur compatibilité avec les pratiques de traitement des acheteurs, dépendra le règlement dans les temps des factures.

Par exemple, il peut être exigé que des références particulières figurent sur les factures pour permettre leur règlement rapide (numéro de commande, référence contrat, bon destinataire, codes articles client, groupage dégroupage,...).

D'une façon générale, plus la facture est adaptée aux pratiques du client, plus elle est susceptible d'être payée rapidement et plus le fournisseur peut disposer de l'information nécessaire à ses propres écritures comptables (bouclage des flux).

Par contre, on comprend qu'étant donné la variété des pratiques observées, notamment dès qu'il ne s'agit plus de factures d'achats de production, adapter son système de facturation aux demandes de ses clients n'est pas chose évidente.

Emission des factures clients

Une fois les factures constituées (et normalement enregistrées comptablement), elles sont transmises vers les clients la plupart du temps sous forme papier (qui constitue l'original fiscal). Il est fréquent que la facture soit émise en plusieurs exemplaires pour permettre au client de les répartir et ainsi augmenter les chances d'un traitement sans difficulté. Une copie est conservée dans le système d'information (sous forme papier ou d'image). D'autres copies peuvent être transmises aux services commerciaux ou opérationnels.

Un certain nombre de factures devront être réémises. Le système d'information doit donc être en capacité de produire des duplicatas.

Il peut arriver, notamment dans les « Utilities », qu'un fichier de données de facturation détaillé soit transmis en parallèle au client pour faciliter le traitement de la facture. Par contre, même si c'est en pratique le cas, aucune garantie ne peut être apportée quand à la conformité des données par rapport à la facture. Il en résulte que le traitement effectif doit se faire sur la base des factures papier originales avec le support éventuel des données électroniques.

Dans les achats de production, les factures peuvent être émises en même temps que les bons de livraison et transmises lors de la livraison. Dans ce cas, les frais d'affranchissement sont optimisés mais il reste un risque que la facture ne soit pas validée, notamment si la livraison n'est pas conforme sur les quantités ou complète ou si les prix ne sont pas ceux attendus. Il en résultera alors un traitement parallèle.

Gestion du règlement et bouclage des flux

Une fois la facture émise, le fournisseur attend le règlement. Celui-ci peut arriver à son terme prévu. Il peut aussi être masqué, car noyé dans un paiement global de plusieurs factures sans information associée.

Pourtant, le fournisseur doit savoir quelles factures sont réglées de façon à passer ses écritures dans ses comptes de tiers (comptes clients).

Le manque d'information général sur la phase de validation fait que le fournisseur peut être amené à découvrir les difficultés opérationnelles du fait d'un retard de paiement, en ayant ainsi perdu toute occasion de traiter le litige, réel ou non causé, avant la date de règlement.

Lorsqu'un litige est avéré, il se déboucle en général au travers d'un avoir qu'il conviendra de rapprocher de la facture en litige. Le temps de traitement de cet avoir, proche du temps de traitement d'une facture, décale en général d'autant le paiement des éléments conformes de la facture.

Ce manque de visibilité peut être crucial pour la trésorerie de certains fournisseurs.

Les moyens de recouvrement permettant de mieux gérer ce risque vont générer un coût pour le fournisseur comme pour l'acheteur.

Archivage

Les éléments de facturation, voire les images des factures sont enregistrées dans le système d'information du fournisseur et permettent ainsi un premier niveau de restitution et de suivi des factures.

Au terme du traitement, les factures sont archivées sous forme papier en général au service comptable pour l'année en cours et éventuellement quelques exercices précédents.

La restitution des factures, quand elle est nécessaire, se fait manuellement.

Perturbations : relances et litiges

Afin de mieux piloter et contrôler ses encours clients, le fournisseur peut mettre en œuvre des moyens préventifs tels que rappels (papier ou téléphonique).

Une fois les factures en retard de paiement, si aucune information retour n'a été transmise quand aux raisons du non paiement, le fournisseur va intensifier sa recherche par des relances. Cela va occasionner des coûts de traitement chez le fournisseur et le client.

Si celles-ci sont infructueuses, le fournisseur peut alors passer dans un traitement contentieux ou précontentieux, alors même que les litiges ne sont pas avérés.

Il arrive que cela puisse avoir des impacts sur la production ou la fourniture, ce qui est dommageable au fournisseur et au client.

Impact en trésorerie

Un traitement sous efficace des factures met le fournisseur dans une position financière parfois difficile. Le retard de paiement a des impacts sur la trésorerie et parfois la liquidité du fournisseur. Cela représente toujours un coût de financement des délais de paiement.

Par ailleurs, une difficulté d'appréciation des encours clients ne facilite pas une vision claire et fidèle des risques clients, à savoir la distinction entre les vrais litiges et les litiges non causés ou simples retards de paiement.

Après cette description linéaire du traitement classique d'une facture et des dysfonctionnements vécus par chacun dans les Entreprises, nous proposons la lecture analytique suivante des raisons profondes des dysfonctionnements.

2 Un système fondé sur la circulation manuelle de documents papiers entre des acteurs peu coordonnés

Les systèmes de facturation sont aujourd'hui caractérisés par les éléments suivants :

- la circulation de copies multiples de l'information contenue dans la facture originale et générée par son traitement,
- l'absence de centralisation de l'information concernant le traitement de la facture,

- un recours important à la validation manuelle,
- l'inorganisation des échanges entre l'émetteur et le récepteur de factures.

2.1 Des saisies et photocopies multiples associées à la circulation d'informations non encore enregistrées sont sources d'erreurs et de coûts

2.1.1 Constat

Dans ce type de processus de facturation, la transmission des informations concernant les factures à l'intérieur même de l'Entreprise repose sur :

- des saisies manuelles des données transmises sur support papier dans les systèmes informatiques chargés de les exploiter,
- des photocopies des documents papier à chaque étape de traitement manuel, traitements qui exigent souvent la visualisation du document envoyé par le fournisseur,
- l'ajout d'informations manuscrites sur les documents papier en circulation,
- la re-saisie de ces informations manuscrites dans les systèmes d'information.

2.1.2 Perturbations potentielles

Les deux risques principaux liés à ce type de processus sont la perte et l'erreur.

Le premier risque est lié à la circulation répétée d'informations non encore intégrées dans le système d'information de l'Entreprise. La disparition d'un document portant une information non encore saisie aboutit en effet à la perte complète de cette information pour l'Entreprise : celle-ci n'a pas d'existence pour elle. Le traitement est à refaire ou pire, l'organisation n'est pas consciente de la nécessité de le réaliser à nouveau.

Le second risque est lié au caractère manuel de l'intégration des données dans les systèmes d'information. La saisie manuelle repose sur la mise en œuvre d'un référentiel de gestion oral, c'est-à-dire à une connaissance non formalisée des règles et astuces permettant le bon enregistrement des factures. Il en résulte des écarts et des erreurs liés à une maîtrise plus ou moins complète de ces éléments. D'autre part, toute saisie humaine est par définition génératrice d'erreurs.

2.1.3 Bilan

Ces opérations de saisie/ photocopie multiples et la gestion des perturbations qu'elles créent pèsent sur l'organisation avec :

- des coûts directs important pour une faible valeur ajoutée,
- des ressources nombreuses génératrices de coûts de management,
- le fait que l'Entreprise n'est jamais certaine d'avoir intégré toute l'information qu'elle est théoriquement obligée de prendre en compte.

2.2 *Le stockage multiple non synchronisé de l'information sur le traitement de la facture multiplie les échanges et le besoin de recopie*

2.2.1 Constat

Le besoin de copies redondantes de l'information est du à l'absence de mise à disposition d'une information à la fois centralisée et mise à jour.

Cette absence a plusieurs conséquences :

- chaque acteur du processus conserve une trace du document qu'il a traité et transmet une copie à l'acteur suivant,
- aucun acteur de l'Entreprise n'a de vision globale de l'état d'avancement du traitement de la facture avant que celui-ci ne soit complètement achevé.

2.2.2 Perturbations potentielles

Les perturbations liées à cet état de fait sont nombreuses :

- difficulté à piloter le processus de traitement des factures. Il est quasiment impossible de savoir où les factures se trouvent, leur statut et l'échéance de leur traitement. Les alarmes concernant les retards viennent de l'extérieur : des fournisseur non payés qui appellent directement la comptabilité ou bien coupent les approvisionnements pour inciter l'opérationnel concerné à relancer la comptabilité lui-même,
- appels des opérationnels vers la comptabilité pour accélérer le traitement de factures de fournisseurs clés,
- rappels nombreux et imprécis de la comptabilité vers les acteurs de la chaîne de validation pour tenter de connaître l'avancement du processus. Il est souvent nécessaire d'appeler plusieurs acteurs avant d'identifier le point de blocage. Une fois ce blocage levé, les rappels seront potentiellement nécessaires jusqu'à la fin du traitement de la facture,

- les perturbations peuvent être encore accrues par l'envoi de duplicata de factures par le fournisseur, dont l'introduction dans l'Entreprise accroît encore le risque d'erreur.

2.2.3 Bilan

Cette gestion fondée sur une information éclatée et compartimentée a pour conséquences :

- des coûts indirects importants sous forme de temps passé de comptables et d'opérationnels à localiser et enregistrer « n » fois des informations réparties dans l'Entreprise,
- une perturbation des processus opérationnels, allant du dérangement des opérationnels jusqu'aux ruptures d'approvisionnements déclenchées par des fournisseurs mécontents,
- la difficulté de l'Entreprise à maîtriser ses délais de paiement et de pouvoir les négocier contre de meilleures conditions d'achat avec ses fournisseurs.

2.3 *Un recours important à la validation individuelle et manuelle des factures*

2.3.1 Constat

Certaines organisations ont mis en place des optimisations pour les factures avec commandes et en général pour les achats de production, permettant aux services comptables de valider eux-mêmes les factures qui sont conformes aux bons de commande et/ou aux bons de livraison. Cette validation peut même être automatisée par le système d'information dans la mesure où il est possible de rapprocher facture, bon de livraison et commande, ce qui demande soit un module de rapprochement, soit une cohérence parfaite entre commande, livraison et facture, ainsi qu'une saisie suffisamment fiable et complète pour permettre ce rapprochement.

Toutefois, la règle générale reste la validation manuelle faisant intervenir les opérationnels ainsi que la structure hiérarchique.

En ce qui concerne les factures dites « sans commandes », c'est-à-dire sans commande dans le système d'information (en général frais généraux comme les « Utilities », les consommables, les voyages, les services, ...), la pratique reste aussi une validation manuelle par les opérationnels qui acheté la prestation (fourniture, transport, ...), même si certaines organisations peuvent valider automatiquement les factures récurrentes (abonnement, énergie, maintenance, ...). Il en résulte un coût élevé pour des factures en général d'un montant faible.

Certaines Entreprises ont mis en place des systèmes de carte d'achat, qui répondent essentiellement au besoin de maîtrise des achats et des acheteurs

et à l'optimisation du paiement. Par contre, cela ouvre un nouveau problème de comptabilité et de validation formelle par l'Entreprise sur ce type d'achat.

2.3.2 Perturbations potentielles

Elles sont de plusieurs ordres, parmi lesquelles :

- perte de factures dans le circuit de validation,
- lenteur du processus,
- perturbation du travail des opérationnels,
- temps passé à rassembler les pièces nécessaires à la validation,
- difficulté à répondre aux questions des fournisseurs sur la localisation et le statut des factures entrées dans le circuit de validation.

Par ailleurs, **la validation manuelle est de très loin la tâche la plus coûteuse du processus de traitement d'une facture reçue**, représentant plus d'un tiers du coût total.

2.3.3 Bilan

La validation manuelle représente un des principaux enjeux de l'amélioration du processus de traitement des factures.

2.4 L'inorganisation des échanges avec les clients est très perturbateur pour le fournisseur

2.4.1 Constat

Le fournisseur subit les conséquences du mode d'organisation du traitement des factures par ses clients :

- il est difficile d'identifier le bon interlocuteur, « celui qui détient l'information » ; dans de nombreux cas, les interlocuteurs renvoient la responsabilité des retards sur d'autres acteurs de la chaîne,
- les interlocuteurs qu'il atteint ont rarement l'information complète et doivent lancer des recherches longues et perturbatrices pour pouvoir lui apporter des réponses,
- il n'a aucune garantie sur la bonne fin des traitements tant qu'il n'a pas reçu le règlement de la facture ; il doit donc maintenir jusque là une pression permanente sur son client. Le recouvrement est parfois
- une activité à part entière chez de nombreux fournisseurs,
- les factures sont en général validées globalement. Par conséquent, le fournisseur doit attendre que toutes les lignes d'une facture soient approuvées pour que le paiement correspondant à chacune d'entre elle soit déclenché par son client,

- le fournisseur reçoit rarement d'informations avant la réception du règlement. Ce règlement n'est lui-même en général accompagné que de très peu d'informations, ce qui l'oblige à de longues et fastidieuses tâches de lettrage.

2.4.2 Perturbations potentielles

Les conséquences sur la relation client - fournisseur sont importantes :

- création d'un climat de défiance : le fournisseur a l'impression que le client ne prend pas en compte sa problématique de trésorerie alors qu'il est souvent exigeant sur ses prestations. Une sorte de climat de « guerre » peut apparaître entre les services chargés du recouvrement et la comptabilité du client,
- allongement souvent involontaire des délais de paiement du fournisseur qui pèsent sur sa trésorerie,
- multiplication des litiges dits « non causés », c'est à dire de relances pour des factures que le client a ou aurait l'intention de payer, mais qui sont soit en retard soit perdues dans l'organisation.

2.4.3 Bilan

Les conséquences sont non négligeables pour le fournisseur et le client qui se retrouvent dans une logique coûteuse de perdant-perdant :

- coûts directs importants de recouvrement pour le fournisseur et de gestion des réponses à ses demandes pour le client,
- coûts de trésorerie pour le fournisseur et incapacité pour le client de bénéficier de ristournes pour des paiements à date ou anticipé.

3 *Des systèmes globalement coûteux et à faible rendement pour l'Entreprise*

3.1 *Des coûts directs de traitement élevés*

Très peu automatisés et industrialisés, les systèmes de facturation génèrent des coûts de traitement directs élevés, à la fois pour le fournisseur et pour son client. L'évaluation d'Arthur D. Little de 14€ par facture reçue et de 8€ par facture émise correspond à des cas de sociétés bien organisées.

De nombreuses organisations souffrent de coûts bien supérieurs.

Aujourd'hui, les services de comptabilité clients et surtout fournisseurs sont de coûteuses petites usines à manipuler, lire, faire circuler et stocker du papier.

3.2 Une maîtrise très limitée de la durée des cycles de facturation

A défaut de visibilité sur les processus de traitement, fournisseurs et clients ont peu de maîtrise de leur cycle de facturation :

- les délais de paiement du fournisseur dépendent pour l'essentiel de l'organisation de son client, sur lequel il a peu de moyens de pression, hormis la menace ultime de coupure des services ou approvisionnements,
- le client ne peut garantir des délais de paiement qu'au prix de la mise en place d'une organisation spécifique encore plus coûteuse en management et gestion de processus.

3.3 Un facteur de rigidité pesant sur la capacité de l'Entreprise à se réorganiser

Le traitement de la facturation est un facteur de rigidité important des organisations comptables actuelles, car :

- elle implique des équipes relativement nombreuses en charges de tâches répétitives à faible valeur ajoutée (saisie, copie, centre d'appel), consommateurs d'infrastructures et de coût de management,
- son processus fondé sur la circulation de documents papier (factures, bordereaux de validation ou de paiement) surchargés d'informations manuscrites, impose une relative proximité entre les opérationnels validateurs et les comptables en charge de la gestion des factures,
- elle nécessite un minimum d'infrastructures matérielles destinées au stockage des factures papier originales.

Dans ce contexte, la mise en place de Centre de Services Partagés en charge du traitement des factures entrantes sans dématérialisation des factures dans une GED avec Workflow conduit à une augmentation de la complexité et du risque (notamment de perte ou égarement des factures dans leur phase de validation).

Cette distance mise entre comptables et validateurs accroît les délais de traitement, les risques d'erreur et peut ralentir encore la capacité à répondre aux relances des fournisseurs.

Par ailleurs, le fait que les comptables de Centres de Services Partagés ne maîtrisent pas toute la chaîne peut conduire à une certaine déresponsabilisation (personne n'est plus responsable de la bonne fin du processus).

3.4 Une capacité limitée à alimenter les systèmes de pilotage en informations fiables et à valeur ajoutée

La capacité à extraire de l'information à valeur ajoutée du processus de facturation est limitée par :

- le coût de transport et de saisie de cette information. Pour pallier cet obstacle, certains clients de services à la facturation particulièrement complexe (telecom ou intérim par exemple) demandent à leurs fournisseurs de leur fournir, en parallèle au flux de factures papier, des fichiers de données détaillées directement intégrables dans leur système d'information,
- la difficulté qu'ont les clients à envoyer des retours d'information à leur fournisseur sur le statut des factures en traitement et sur les modalités de leur paiement.

3.5 L'archivage papier impose un coût élevé de recherche des factures en cas de contrôle fiscal

Les systèmes fondés sur les documents papier ne génèrent aucune inquiétude particulière quant à leur conformité à la réglementation fiscale.

Etrangement, le passage à la dématérialisation fiscale se fait avec beaucoup de précaution aujourd'hui alors que les règles de conformité sont les mêmes que sur le papier (présence de mentions obligatoires). Cela est certainement représentatif du fait que le risque fiscal n'est pas toujours perçu à sa juste hauteur, et qu'il ressort lorsque l'Entreprise se pose la question à l'occasion du passage en dématérialisation fiscale.

L'archivage papier, notamment lorsque le système d'information ne met pas à disposition d'images de factures, impose un coût d'indexation, d'archivage, puis de recherche en cas de contrôle assez important.

3.6 Une capacité limitée à alimenter les reporting sur l'application de la politique de vente ou d'achat de l'Entreprise

La capacité de reporting sur l'application de la politique de prix de vente ou de prix d'achat de l'Entreprise est limitée par le coût du transport et de la saisie de données détaillées. L'absence de données détaillées sur l'ensemble du cycle commande – livraison – facture rend difficile un pilotage global de la politique d'achat ou de vente.

La meilleure façon de s'en convaincre est de demander à ses services le volume d'achat des 10 premiers fournisseurs et la comparaison des accords cadres avec le réalisé facturé, puis de compter le temps nécessaire pour avoir une réponse qui paraît fiable. Si on veut pousser le vice à l'extrême, on peut demander à chacun de ces 10 fournisseurs de faire l'opération symétrique et comparer les résultats.

4 Suppression du papier et centralisation de l'information sont les clés pour réduire les coûts et augmenter le rendement du système

Les raisons profondes qui causent un coût de traitement et des perturbations élevées sont les suivantes :

- pas de base de référence unique complète et centralisée pour les factures. Le support de base de données est la facture elle-même sur laquelle sont inscrit les validations, les affectations comptables,
- pas de référentiel structuré sur les règles de gestion liées au traitement des factures. Il s'agit en général d'un référentiel oral composé de recettes et astuces appris par les personnes en charge au fil de l'expérience,
- le papier est la base de traitement, ce qui implique des aspects de logistique (circulation, copies, archivage),
- pas ou peu d'information pour les fournisseurs sur l'état d'avancement du processus coté client.

La transmission électronique des factures permettrait :

- de réduire les coûts de traitement directs liés à la gestion des factures papier (usine à papier, saisies, copies, archivage),
- d'alimenter le système d'information d'informations plus complète dont le coût d'acquisition à partir des factures papier est prohibitif (détail des lignes), rendant ainsi plus accessible une automatisation d'un plus grand nombre de tâches, notamment la validation.

Cela contribuerait à permettre à l'Entreprise :

- de disposer d'un GED de factures accessible de n'importe quel PC connecté à son réseau,
- de formaliser, fiabiliser et optimiser son référentiel de traitement,
- et donc d'accroître la flexibilité de l'Entreprise en réduisant le poids de l'organisation de traitement des factures en personnel, infrastructures et contraintes procédurales.

La capacité à publier l'information produite par le traitement des factures vers les contreparties (fournisseurs) dans un délai raccourci permettrait

- de réduire les perturbations générées par les fournisseurs (préventives ou curatives) qui représentent un coût pour les fournisseurs comme pour les acheteurs,
- de réduire les litiges non causés et de respecter les délais de paiement contractuels, ce qui est parfois vital pour les fournisseurs et de plus en plus important pour les grands acheteurs.

Chapitre III

Les évolutions techniques et réglementaires modifient les modalités de la facturation

L'objectif de ce chapitre est d'identifier les causes de dysfonctionnement des systèmes de facturation actuels fondés sur le papier et d'identifier les leviers de leur amélioration.

- | | |
|---|--------|
| 1 Les changements techniques et réglementaires rendent théoriquement possible une facturation 100% électronique..... | - 68 - |
| 2 L'évolution technique multiplie les offres se réclamant toutes de la « facturation électronique » | - 74 - |
| 2.1 Préalable : facturation dématérialisée et dématérialisation fiscale..... | - 74 - |
| 2.2 Les offres orientées Acheteur | - 76 - |
| 2.3 Les offres orientées Fournisseur..... | - 80 - |
| 2.4 Les offres impliquant une collaboration Fournisseur / Acheteur | - 81 - |
| 3 Mais le concept de facturation électronique est encore flou et complexe pour beaucoup d'Entreprises..... | - 95 - |
| 4 Cependant, les Entreprises vont être confrontées à une pression extérieure croissante pour passer à la facturation dématérialisée | - 97 - |

1 Les changements techniques et réglementaires rendent théoriquement possible une facturation 100% électronique

1.1 Le support électronique est désormais un moyen banalisé de présentation et stockage des données

Le développement de la messagerie, des réseaux IP en Entreprise, des intranets et extranets, de la bureautique, ont conduit les utilisateurs en Entreprise à gérer de plus en plus d'information de façon dématérialisée. Les avancées technologiques en matière de capacité de traitement, haut débit, capacité de stockage rendent accessible à tous la gestion de documents électroniques en grand nombre.

Le développement des outils de work flow et de GED, accessibles au travers d'interfaces standardisées de navigateurs permet un accès simple et rapide aux données et aux documents. Il est en effet facile pour une PME de disposer d'un réseau interne ouvert sur l'extérieur avec un débit de 1 à 2 Mbit, et de disposer d'une capacité de stockage de plus de 300 GO. L'achat d'un simple PC familial à moins de 2 000 €HT et un abonnement ADSL suffisent. C'était uniquement du domaine de l'exploitation professionnelle il y a seulement 5 ans.

Par conséquent, gérer des dizaines ou centaines de milliers de documents, électroniques ou images indexées, de façon conviviale et dans des temps d'accès acceptables, est à la portée de tout petit système d'information d'Entreprise.

Le faire de façon sécurisée, fiable, sans interruption, sans perte de données, en interaction avec les autres systèmes d'information de l'Entreprise et de ses partenaires reste une problématique de professionnels spécialisés. Toutefois, les utilisateurs et les décideurs conçoivent plus facilement qu'il y a quelques années que ceci est réalisable.

1.2 Internet permet de transporter des données électroniques rapidement pour un coût très faible

En ce qui concerne le transport d'information, les besoins d'une garantie d'acheminement dans des temps très courts ont conduit au développement des réseaux à valeur ajoutée. Il s'agit donc de réseaux privés, sécurisés et entièrement maîtrisés par les opérateurs qui les exploitent. C'est la seule façon de pouvoir garantir contractuellement que des messages vont être transmis en quelques minutes.

Si la qualité d'Internet n'était pas à ce niveau à la fin des années 90, le développement des autoroutes de l'information et du haut débit qui nous font entrevoir une distribution d'audiovisuel au travers du WEB pour des particuliers, ont conduit à permettre d'atteindre une disponibilité et qualité de service très importante dans les faits.

De plus, le développement des protocoles d'échanges sécurisés sur le WEB (comme l'AS2), ainsi que les efforts de normalisation autour de l'XML, HTML, SSL permettent d'atteindre des niveaux de services observés comparables à ceux des RVA. La dernière différence est la grande difficulté à prendre des engagements de temps d'acheminement et de traitement contractuels sur une infrastructure partagée et ouverte comme Internet.

Il reste donc à arbitrer entre le prix d'un transport dont la qualité peut être garantie par un opérateur privé qui maîtrise son réseau et le prix d'un transport dont la qualité effective en est proche sans que personne ne puisse en prendre l'engagement contractuel.

Le moins qu'on puisse dire est que cela fait débat en ce moment, notamment dans le secteur de la grande distribution, sans qu'on puisse considérer que le sujet ne soit tranché.

1.3 La facture électronique est officiellement reconnue par les autorités fiscales de l'Union Européenne

1.3.1 Rôle pionnier de la France

Le **cadre légal** permettant de disposer d'originaux électroniques de factures **existe en France depuis 1990** (1992 en pratique). Les systèmes de télétransmission devaient alors être agréés par l'administration fiscale. Cette réglementation a été modifiée et assouplie en juillet 1998. L'agrément a disparu, et les systèmes se devaient d'être compatibles avec un cahier des charges rédigé par la DGI.

L'effet d'entraînement escompté n'a pas eu lieu, notamment parce que la disparition de la procédure d'agrément a priori de la DGI a été vue comme un risque pour les Entreprises utilisatrices de voir les autorités de contrôle considérer a posteriori qu'un système n'était pas conforme. La France était néanmoins le pays le plus avancé, et de loin, dans la dématérialisation fiscale de factures en Europe.

1.3.2 Généralisation européenne

La directive européenne de décembre 2001 a tout d'abord permis une **unification de la réglementation** relative aux factures en Europe (mentions obligatoires, règles spécifiques par secteurs, transfrontalier, auto-facturation, intervention de tiers dans la chaîne de facturation, ...). Elle a aussi défini un cadre commun pour tous les pays de la communauté pour la facture électronique, en permettant 3 voies, dont les 2 premières au moins devaient

être traduites en réglementation nationale de chacun des pays membres avant le 31 décembre 2003 :

- La facture électronique signée, s'appuyant sur la directive européenne sur la signature électronique,
- La facture électronique de type « EDI », à la française, réservée à des échanges de fichiers structurés.
- D'autres moyens que les Etats Membres peuvent mettre en œuvre.

1.3.3 Modalités concrètes de la facturation électronique en France en 2004

La déclinaison en droit national français est effective depuis l'été 2003, grâce au décret n°2003-632 du 7 juillet 2003, et surtout à l'instruction DGI 3CA 7 août 2003. Ces textes définissent de façon complète et extrêmement précise les 2 modes suivants :

- Facture électronique de données structurées (de type EDI), relevant de l'article 289 bis du code général des impôts. Rien de vraiment nouveau par rapport à la réglementation précédente :
 - Le système de télétransmission doit contrôler la présence des mentions obligatoires à l'émission et à la réception.
 - Une liste récapitulative et un fichier des partenaires doivent être constitués pour l'émetteur comme pour le récepteur.
 - Le fichier des partenaires, la liste récapitulative, la facture électronique dans son format original et sa représentation lisible doivent être archivés et restituables en cas de contrôle, que ce soit pour l'émetteur ou pour le récepteur (archivages séparés et distincts).
 - Le format de facture original est libre et doit être documenté. Cela peut donc être notamment de l'EDIFACT ou du XML.
 - Le caractère original de la facture est prouvé par la comparaison de la version de l'émetteur et de la version du destinataire, qui doivent être identiques.
 - L'ensemble de ces obligations peut être opéré directement par l'émetteur ou le destinataire, ou bien par tout tiers dûment mandaté.
 - Une déclaration d'utilisation d'un tel système doit être faite à la DGI préalablement à son utilisation, par l'émetteur et le destinataire.

- Facture électronique signée (fichier non structuré), relevant de l'article 289 V du CGI :
 - L'intégrité du contenu et l'authenticité de l'émetteur est garantie par une signature électronique simple (à opposer à signature électronique avancée), telle que définie dans l'instruction de la DGI du 7 Août.
 - La facture électronique signée est un original électronique au-delà d'un « délai raisonnable » laissé au destinataire pour demander un original papier.
 - Le destinataire est tenu de vérifier la signature, pour authentifier la facture et son émetteur.
 - La signature effective peut être faite au moyen d'un certificat porté par une personne physique ou morale. Elle peut être opérée par un automate. Elle peut être faite par un tiers, dans la mesure où il est dûment mandaté à signer les factures de l'émetteur.
 - La facture électronique signée, sa signature et son certificat, doivent être archivés par l'émetteur et le destinataire. Ce triptyque constitue la facture originale pour les autorités de contrôle de la TVA. Il doit pouvoir être restitué sur demande. Seule la conformité de vérification de la signature prouvera le caractère original de celle-ci.
 - Seul l'émetteur doit faire une déclaration d'utilisation d'un tel système à la DGI.

Ce second mode est très proche de la facture papier pour son traitement, disparition du support papier mise à part. Il n'y en effet pas d'exigence de contrôle des mentions obligatoires, partant du principe que les factures sont conformes, comme les factures papier. Il reste nécessaire de saisir les données des factures pour leur intégration et leur traitement coté acheteur. Par contre, **un flux de ce type optimise les coûts d'acheminement et permet d'alimenter une GED**. Il est très facile à mettre en œuvre pour un fournisseur, puisqu'il s'agit de remplacer l'impression des factures par la transmission des images signées.

Par conséquent, **l'article 289 bis est plus adapté au besoin des acheteurs de disposer de données pour optimiser leur traitement**. Il sécurise au passage le risque fiscal de l'acheteur grâce à l'obligation de contrôle des mentions obligatoires à l'émission (la non-conformité des factures produites par les fournisseurs peut remettre en cause la déduction à TVA correspondante pour les acheteurs).

L'article 289V est plus adapté au besoin premier des fournisseurs, qui ne souhaitent pas passer par une structuration de leurs factures pour faire de la dématérialisation fiscale.

Ces textes complets, précis et directement applicables sont le reflet d'une grande maturité du législateur et de l'administration fiscale française sur le sujet, notamment illustré par le choix d'une signature électronique simple (et non sécurisée comme semblait le demander la directive, mode sécurisé que personne ne sait vraiment mettre en œuvre en pratique).

Ils sont aussi le reflet d'une grande maturité des Entreprises et des prestataires de service en France. Par ailleurs, le caractère universel en Europe de ces 2 modes (modulo la mise en œuvre d'une signature électronique sécurisée) permet d'entrevoir une interopérabilité européenne.

1.4 *Il est aujourd'hui possible d'intégrer massivement des données dans les systèmes d'information automatiquement ou avec des ressources minimales*

1.4.1 L'échange automatisé de données entre systèmes d'information hétérogènes est une pratique maîtrisée

L'intégration de systèmes d'informations hétérogènes est une problématique qui s'est fortement développée dans les années 1990. En effet, l'essor d'Internet et des services direct sur le WEB a nécessité de pouvoir ouvrir les systèmes d'informations vers l'extérieur pour les faire interagir via le WEB.

Par ailleurs, l'informatisation croissante des Entreprises et la restructuration des Entreprises par opérations de fusion & acquisition a conduit à une problématique croissante de fusion ou interaction de systèmes d'informations hétérogènes. C'est ainsi que sont apparues tout d'abord des technologies dites de middleware, dont l'objet était de permettre une ouverture des grands systèmes d'information (parfois anciens et long à restructurer) vers des services Internet.

Puis, vers la fin des années 1990, des outils d'EAI (Enterprise Application Interface) se sont développés, dont l'objet était d'interfacer des systèmes hétérogènes de façon industrielle, jusqu'à partager des processus ou les exécuter sur plusieurs systèmes. Ainsi, interfacer et interconnecter des systèmes d'informations différents est devenu une spécialité informatique sur laquelle des Entreprises ont fait leur succès (Webmethods, Crossworlds, BEA,...)

En parallèle, les normes issues de l'Internet se sont imposées sur tous les développements, qui se conçoivent tous comme des successions de pages Web. C'est ainsi que l'XML est maintenant une norme de représentation de données sur Internet quasi universelle. Elle permet notamment de dissocier les données et le format dans lequel ces données vont être affichées dans une page WEB.

De même, l'HTML pour les pages WEB, le SSL128 pour les échanges sécurisés, le SMTP pour le mail, les certificats électroniques pour la signature électronique, sont des normes aujourd'hui incontestées et maîtrisées par les

directions informatiques, qui ont pris l'habitude d'exporter et d'importer des données et des traitements. Certaines organisations ont déjà mis en œuvre des frontaux de communication sophistiqués aux portes de leurs systèmes.

Cet environnement favorable fait qu'il est aujourd'hui banal de connecter un système externe pour échanger des factures ou des règlements.

1.4.2 Le scanning et la lecture automatique de documents

Le scanning existe depuis un certain temps. Par contre, la capacité à lire automatiquement des documents scannés (qui sont des images) pour en extraire les données qui y sont inscrites, est assez récent. *Deux modes existent :*

- La lecture automatique sur format prédéfini, avec l'obligation de réaliser un développement spécifique par format de document à lire,
- La lecture automatique de document semi structuré (comme la facture), qui consiste à chercher des mots clés identifiant des données alentours. Ce deuxième mode peut même s'enrichir avec le temps en corrigeant automatiquement ses erreurs.

Toutefois, ces 2 modes nécessitent toujours une vérification humaine.

1.5 *Les validations sont automatisables grâce à la généralisation des ERP et des outils de GED et de workflow*

Les Entreprises se sont massivement équipées de systèmes de gestion sophistiqués comme des ERP, qui gèrent notamment les factures et les règlements. La dématérialisation des échanges et des données dans l'Entreprise a conduit à mettre en œuvre des workflows et des systèmes de Gestions Electroniques de Documents. Là encore, savoir acquérir, archiver, organiser, présenter des documents électroniques est devenu une spécialité informatique.

Le passage en gestion électronique des factures nécessite encore un processus de validation qui doit se faire de façon dématérialisée. De façon à rester dans un mode de fonctionnement proche de la gestion papier, ce qui rassure les utilisateurs et permet une meilleure adoption du système, la plupart des Entreprises doivent organiser un workflow électronique de facture. C'est aujourd'hui à la portée de toute Entreprise, et parfois déjà en place pour certains flux.

1.6 *Internet permet à un nombre illimité d'acteur de partager une information centralisée pour un coût quasi nul*

Le développement d'Internet s'est fait rapidement par la mise en place de portails d'informations centralisés pour des communautés d'intérêt. Il est donc aujourd'hui assez facile, et communément accepté par les utilisateurs, de voir des informations publiées sur Internet. Il existe aussi de nombreux forums sur

lesquels les internautes, privés ou professionnels, échangent leurs points de vue ou collaborent.

La plupart des Entreprises sont aujourd'hui abonnées à Internet et permettent à leurs collaborateurs d'y accéder à des fins de recherche et échange d'informations.

Par conséquent, utiliser Internet pour partager l'information de traitement d'une facture est devenu évident.

1.7 Conclusion : tous les éléments nécessaires à la facturation sans papier organisée autour de données partagées sont désormais banalisés

Les évolutions technologiques, réglementaires et comportementales des 10 dernières années font que l'idée de traiter ses factures au travers d'un site WEB paraît naturelle. Par ailleurs, les outils nécessaires à une optimisation globale de la facturation sont aujourd'hui matures et utilisés par un nombre croissant d'Entreprises. Les outils de GED et de workflow et d'ERP sont la base nécessaire dans les Entreprises. Les progrès sur le scanning et la saisie, associé à la puissance des systèmes de GED actuels, permettent d'envisager des processus dématérialisés sur la base d'images pour des volumes très importants.

La grande capacité des réseaux et la qualité de service croissante des échanges haut débit sur Internet permettent la mise en place de grands hubs d'échange et de synchronisation de données de facturation au travers de service WEB.

Les avancées technologiques en terme de capacité de traitement, débit, capacité mémoire, parallélisation des processus, accès multiples à des grands service WEB (démontrés notamment sur les applications bancaires de particuliers) rendent aujourd'hui possible l'existence d'opérateurs de facturation électronique centralisés et mutualisés, multi-secteurs, multi-supports, multi-canaux.

2 L'évolution technique multiplie les offres se réclamant toutes de la « facturation électronique »

2.1 Préalable : facturation dématérialisée et dématérialisation fiscale

2.1.1 Facturation dématérialisée

Désigne tous les modes de traitement de la facturation par les Entreprises sur support électronique. Dans ce cas, la facturation est dite dématérialisée car le support papier est éliminé des processus de traitement opérationnels.

Cependant, s'il n'y a pas dématérialisation fiscale, le papier demeure indispensable dans un cas : le contrôle fiscal portant sur la TVA. Les factures émises par le fournisseur sur support papier sont seules considérées comme des originaux pouvant justifier les déclarations faites sur la collecte de la TVA par l'Entreprise.

2.1.2 Dématérialisation fiscale

Désigne les modes de traitement dématérialisés de la facturation définis par les autorités fiscales et permettant la suppression du papier dans le processus de contrôle fiscal.

Les factures sur support électronique sont alors considérées comme des originaux par l'autorité fiscale.

Les pages 76 à 94 présentent un panorama le plus complet possible des offres associées à la facturation dématérialisée, dont voici le sommaire. Le lecteur pressé retrouvera la suite de notre analyse en page 92.

Panorama des offres

2.2 Les offres orientées Acheteur.....	- 76 -
2.2.1 Le scanning.....	- 76 -
a Le scanning sans capture des données.....	- 76 -
b Scan et saisie.....	- 77 -
c Scan et lecture automatique de données (LAD).....	- 79 -
2.3 Les offres orientées Fournisseur.....	- 80 -
2.3.1 L'éditique.....	- 80 -
2.4 Les offres impliquant une collaboration Fournisseur / Acheteur.....	- 81 -
2.4.1 L'EDI.....	- 81 -
a L'EDI « classique ».....	- 81 -
b Le web EDI.....	- 85 -
c Les communautés EDI.....	- 87 -
d L'économie de l'EDI.....	- 87 -
2.4.2 EIPP/EBPP.....	- 88 -
a Principales caractéristiques de l'EIPP.....	- 88 -
b L'économie de l'EIPP.....	- 91 -
2.4.3 de données structurées ou facture électronique signée ?.....	- 92 -

2.2 Les offres orientées Acheteur

2.2.1 Le scanning

Le scanning peut être vu comme un mode de facturation dématérialisée pour un acheteur. Il peut être associé soit à une fonction de saisie manuelle, soit une fonction de lecture automatique, qui doit en général être validée formellement pour être suffisamment fiable.

a Le scanning sans capture des données

Description

Les factures sont scannées avant leur entrée dans les processus de traitement de l'Entreprise (par un prestataire ou par l'Entreprise elle-même), puis stockées dans un système de gestion électronique de documents. Une indexation minimale par date d'entrée est réalisée.

Les images scannées des factures entrent ensuite dans le processus de traitement des factures, les opérations de saisie et d'allocation comptable étant réalisées sur leur base.

Si l'Entreprise dispose d'un système de workflow ou de mail adapté, les validations peuvent être également réalisées à partir de ces images.

Les factures papier sont archivées pour servir aux éventuels contrôles fiscaux à venir.

Compatibilité avec la dématérialisation fiscale

Non.

Intérêt pour l'Entreprise

Diminution des risques d'erreur et de pertes grâce à la suppression de la circulation du papier.

Diminution des coûts de recherche et d'archivage des factures du fait de l'archivage électronique.

Les factures papier doivent être archivées, mais potentiellement à moindre coût, n'étant consultées qu'extrêmement rarement.

Premiers gains en matière de flexibilité de l'organisation :

- La contrainte de traitement des factures sur le support papier impose en général un regroupement des fonctions opérationnelles et administratives sur le même site (un transport physique sur le territoire étant prohibitif). La gestion du processus sur des images disponibles dans une GED permet de lever cette contrainte de rapprochement physique des équipes opérationnelles et administratives.

- Il est donc possible d'adapter l'organisation de l'Entreprise pour repenser le traitement des factures indépendamment des contraintes de localisation. En particulier, il est ainsi possible de mettre en place des centres mutualisés de traitement des factures (Shared Services Centers) servant de nombreux centres opérationnels, et de réaliser ainsi des économies d'échelle.

Contraintes pour la réalisation des gains

Posséder un workflow et un système de gestion électronique des documents (GED) pour permettre la saisie des factures nécessaire à l'intégration comptable et la validation à partir des images des factures.

Interfacer cette GED avec les systèmes comptables et financiers des acheteurs.

Atouts spécifiques

Indépendance de l'Entreprise dans la conduite de son projet : toutes ses factures peuvent être numérisées d'un seul coup indépendamment de l'accord de ses contreparties.

Limites

La saisie des factures reste à faire, sur un support d'image, ce qui peut nécessiter une adaptation des stations de travail.

Toutes les factures restent validées manuellement une à une.

Les originaux papier des factures doivent être conservés et rester disponibles en cas de contrôle fiscal.

Les ressources et les infrastructures dédiées à la saisie à faible valeur ajoutée et coûteuse en management sont conservées et devront être adaptées et formées à l'utilisation du nouvel outil de GED.

Comme vu des fournisseurs, rien n'a changé, ceux-ci vont continuer à perturber l'organisation pour connaître le statut de leurs factures (relance).

b Scan et saisie

Description

Une prestation de saisie externalisée, en général vérifiée et limitée à 10 à 15 champs, s'ajoute à la prestation de scanning. Il s'agit en général des informations d'entête et de pied de facture. Il peut être parfois nécessaire de saisir des éléments de ligne, ce qui peut augmenter sensiblement le coût de saisie. En général le scanning est opéré soit dans l'Entreprise soit à proximité. La saisie peut être effectuée sur un autre site et potentiellement offshore pour en optimiser le coût.

L'Entreprise reçoit alors 3 éléments :

- L'image scannée de la facture,
- Un fichier de données compatible avec son format de description électronique de facture utilisé par son système d'information..
- La facture papier pour archive fiscal.

Compatibilité avec la dématérialisation fiscale

Non.

Intérêt pour l'Entreprise

En plus des bénéfices du scanning, l'externalisation de la saisie permet une optimisation des ressources et équipement associés.

Gains plus importants en matière de flexibilité de l'organisation :

- Des ressources nombreuses, à valeur ajoutée limitée et coûteuse en management sont externalisées,
- L'Entreprise ne conserve dans sa fonction comptabilité fournisseur que les ressources à véritable valeur ajoutée métier,
- Variabilisation de coûts fixes par le remplacement des ressources internes dédiées à la saisie par un coût de sous-traitance variant avec le volume d'activité de l'Entreprise. La professionnalisation de cette saisie conduit normalement à en optimiser le coût au mieux.

Contraintes pour la réalisation des gains

Capacité à réallouer ou supprimer les ressources initialement consacrées à la saisie.

Atouts spécifiques

Indépendance de l'Entreprise dans la conduite de son projet : toutes ses factures peuvent être numérisées d'un seul coup indépendamment de l'accord de ses contreparties.

Limites

La saisie externalisée reste relativement coûteuse, même si elle est effectuée offshore.

L'externalisation de la saisie peut introduire un risque d'erreur du fait de règles spécifiques métier non clairement formulées au sous-traitant. Par contre, la mise en place de cette externalisation peut permettre une remise à plat salutaire des règles et coutumes de gestion qui sont parfois du domaine de l'oral ou d'une culture collective.

Il peut être nécessaire de maintenir un minimum de ressources pour corriger et compléter la saisie externe (complétude comptable très dépendante du métier de l'Entreprise, notamment pour l'affectation analytique).

La validation reste en général manuelle car les données saisies ne concernent pas les lignes, ce qui rend plus difficile une validation automatique.

Les originaux papier des factures doivent être conservés et rester disponibles en cas de contrôle fiscal.

Comme vu des fournisseurs, rien n'a changé, ceux-ci vont continuer à perturber l'organisation pour connaître le statut de leurs factures (relance).

c Scan et lecture automatique de données (LAD)

Description

La saisie est réalisée à l'aide d'un logiciel de lecture automatique de données (LAD) qui capture les informations portées par la facture. Un opérateur intervient pour vérifier, corriger et compléter la saisie réalisée par l'automate.

Il existe deux types de système de lecture automatique :

- Une lecture automatique de facture dont le format (« template ») a été préalablement défini. Cela nécessite un paramétrage par type de facture, ce qui ne se conçoit que pour des factures répétitives.
- Une lecture automatique sémantique qui cherche à lire des données situées aux alentours de mots clés identifiants (destinataire, date de facture, numéro de facture, total HT, TVA, net à payer, ...). Ces types de système peuvent apprendre à mieux lire en prenant en compte les modifications opérées par les vérificateurs.

Ces opérations peuvent être réalisées soit en interne soit de manière externalisée. Il s'agit d'optimiser le coût de saisie par son automatisation.

Compatibilité avec la dématérialisation fiscale

Non.

Intérêt pour l'Entreprise

Que le système soit interne ou externe, le coût de la saisie est en principe réduit.

Contraintes pour la réalisation des gains

Il est nécessaire que l'Entreprise puisse décrire les règles de gestion qu'elle met en œuvre pour la saisie de ses factures. Un investissement est

nécessaire pour le paramétrage du système de lecture automatique en fonction des spécificités de l'Entreprise (de 10 à quelques dizaines de jours).

Dans le cas d'une internalisation, nécessité de gérer un nombre minimal de factures pour justifier le coût de licence et d'infrastructure matérielle et humaine nécessaire pour l'exploiter.

Atouts spécifiques

Indépendance de l'Entreprise dans la conduite de son projet : toutes ses factures peuvent être numérisées d'un seul coup indépendamment de l'accord de ses contreparties.

Limites

La différence de coûts entre lecture automatique vérifiée et saisie manuelle n'est pas toujours avérée, surtout dans le cas de factures complexes.

L'externalisation de la saisie peut introduire un risque d'erreur du fait de règles spécifiques métier non clairement formulées au sous-traitant. Par contre, la mise en place de cette externalisation peut permettre une remise à plat salubre des règles et coutumes de gestion qui sont parfois du domaine de l'oral ou d'une culture collective.

Il peut être nécessaire de maintenir un minimum de ressources pour corriger et compléter la saisie externe (complétude comptable très dépendante du métier de l'Entreprise, notamment pour l'affectation analytique).

La validation reste en général manuelle car les données saisies ne concernent pas les lignes, ce qui rend plus difficile une validation automatique.

Les originaux papier des factures doivent être conservés et rester disponibles en cas de contrôle fiscal.

Comme vu des fournisseurs, rien n'a changé, ceux-ci vont continuer à perturber l'organisation pour connaître le statut de leurs factures (relance).

2.3 Les offres orientées Fournisseur

2.3.1 L'éditique

Description

Il s'agit de l'externalisation de l'impression et du routage des factures. L'Entreprise émet ainsi un flux électroniques soit d'image, soit de données associées à un fond de page. Le prestataire prend en charge l'impression et la remise en poste des factures.

Compatibilité avec la dématérialisation fiscale

Non.

Intérêt pour l'Entreprise

L'externalisation de l'émission des factures papier permet d'en optimiser le coût.

Contraintes pour la réalisation des gains

Il est nécessaire de disposer d'un système d'information qui peut produire des images de facture ou des données de facture, si possible de façon centralisée.

Lorsque les quantités sont faibles ou bien que la facturation est éclatée dans des unités élémentaires, le coût d'impression et mise sous pli peut être vécu comme marginal et masqué. Son externalisation peut alors se traduire par un surcoût (car les imprimantes et les ressources seront toujours nécessaires pour d'autres tâches).

Atouts spécifiques

Outre l'optimisation et la fiabilisation de l'émission de factures, la mise en place d'une externalisation d'un flux d'images ou de données de facture constitue un premier pas important vers d'autres modes d'échange (facture électronique signée ou facture de données structurées).

Limites

L'externalisation de l'impression et du routage seuls n'optimise que le coût d'émission des factures. L'enrichissement aux autres canaux d'émission (facture électronique signée et facture de données structurées) apporte une valeur bien supérieure.

2.4 Les offres impliquant une collaboration Fournisseur / Acheteur

2.4.1 L'EDI

a L'EDI « classique »

Description

L'Echange de Données Informatisées se pratique dans des communautés d'intérêts qui sont en capacité de se mettre d'accord sur des formats de messages structurés relatifs notamment aux approvisionnements, aux bons de livraison, et plus récemment aux factures (3 à 4% des factures sont en EDI). Des messages EDI ont aussi été définis et sont mis en œuvre pour les règlements (au travers du Virement Commercial : VCOM). Ces messages

structurés sont transmis de système d'information à système d'information par messagerie électronique plutôt sécurisée (messagerie X400, VPN) opérée par des acteurs spécialisés appelés opérateurs de RVA. L'EDI se développe secteur par secteur, et est en général tiré par les grands donneurs d'ordre autour de normes qu'ils animent (Galia / Odette dans l'Automobile, Gencod / Allegro dans la grande distribution, EDIPHARM, ...). Avec Internet et le développement des outils et protocoles de transport sécurisé sur Internet (tel que l'AS2), ces fichiers EDI peuvent être transmis directement via Internet.

Etant donné qu'il n'existe pas de message unique mais des messages différents en fonction des spécificités des communautés, il est assez souvent nécessaire de traduire et transformer des messages avant envoi ou après réception. En ce qui concerne la facture et dans la mesure où l'on souhaite s'affranchir de l'émission des factures papier, il est nécessaire que le système de transmission réponde aux exigences de la réglementation fiscale. Cela se fait en général en local dans une station EDI posée dans les Entreprises et qui sert à la fois de traducteur, d'interface de messagerie et de station de dématérialisation fiscale incluant l'archivage.

La problématique principale de l'EDI est de déployer les communautés, et en particulier les contreparties des grands donneurs d'ordre. Etant donné la richesse et la complétude des messages EDI, un minimum d'investissement est nécessaire pour s'interfacer, ce qui en limite la diffusion. C'est pourquoi l'EDI « classique » est plutôt réservé à des communautés échangeant des flux importants et souhaitant disposer d'engagements de service très élevés (temps de traitement contractuellement faible).

L'EDI classique est donc avant tout un moyen de transfert de données entre systèmes d'information. Sa mise en œuvre est possible pour la facture pour peu que la communauté définisse et implémente les aspects fonctionnels nécessaires, c'est à dire le ou les messages qu'elle souhaite échanger via EDI (facture, bon à payer, règlement et avis de paiement), ainsi que les règles de gestion et scénarios d'échange auxquels l'ensemble des membres de la communauté doit adhérer en signant une chartre d'interchange.

Il existe deux types d'acteurs dans ce secteur :

- **Les RVA (Réseaux à Valeur Ajoutée) :** qui historiquement opèrent des réseaux X400 ou privés, sous de haute disponibilité, et sur lesquels les messages EDI sont échangés. Ces acteurs ont évolué vers du Web-EDI, et cherchent à accroître leur valeur ajoutée en proposant de nouvelles fonctionnalités, en général en mode ASP. Le développement d'Internet et de protocoles tels que AS2 menace lourdement leur activité traditionnelle de RVA.

- **Les Editeurs de Logiciels EDI** : qui développent et commercialisent des logiciels en capacité de traduire les données internes en messages EDI (et vice versa) et de gérer les émissions et réceptions de message. Historiquement, ces acteurs ont déployé leurs solutions vers les contreparties des grands donneurs d'ordre, en complémentarité des RVA. Ils ont ensuite proposé une infogérance des moyens EDI, puis ont développés des offres de Web-EDI correspondant à une vente sous forme ASP de leurs produits. Ils rejoignent ainsi les RVA sur une partie de leur offre.

Compatibilité avec la dématérialisation fiscale

L'EDI en France est historiquement le premier mode d'échange de facture qui a fait l'objet d'une réglementation fiscale spécifique créant la notion d'original électronique (article 289 bis de la loi n° 90-1169 du 29 décembre 1990).

Depuis, la réglementation européenne et française prévoit spécifiquement ce mode d'échange, qualifié d'échange EDI ou échange de fichiers structurés. La dématérialisation fiscale peut être offerte grâce à des stations de dématérialisation (les stations EDI), qui répondent à la réglementation : contrôle des mentions obligatoires, constitutions des listes récapitulatives et de partenaires, archivage des fichiers de factures électroniques dans leur forme originale (EDIFACT, XML), capacité de restituer l'ensemble en l'état et sous forme lisible.

Intérêt pour l'Entreprise

Une fois la communauté déployée, les factures sont transmises et conformes à la réglementation fiscale à un coût de revient minimal. L'intégration de système à système peut se faire totalement.

Les coûts liés au transport et à la manipulation des factures papier sont fortement réduits pour l'acheteur et le fournisseur.

Saisie des factures réduites au minimum (soit full automatique, soit réduite à l'enrichissement comptable pour intégration analytique).

La validation automatique est possible.

Permet l'accélération des cycles de traitement des factures.

Contraintes pour la réalisation des gains

Déployer le réseau de façon significative.

Définir les messages à échanger et se mettre d'accord sur des normes communes.

Définir des règles de gestion et des scénarios d'échange communs.

Pour les contreparties, être en capacité d'être conforme avec toutes les communautés de ses grands donneurs d'ordre (intégration spécifique possible à chaque fois).

L'EDI ayant été développé d'abord pour répondre aux besoins de flux tendus dans les approvisionnements, le niveau de disponibilité et de service sur la partie transport est très élevé (garantie de transmission en quelques minutes). C'est une valeur ajoutée qui a un prix, qui peut être perçu comme important pour un simple transport de factures.

Nécessite la mise en place de work flow de validation.

Ne concerne que les factures électroniques. Il reste donc de façon durable des factures papier traditionnelles qui doivent continuer d'être traitées classiquement.

La conservation d'un double processus (électronique / papier) ne facilite pas la réorganisation sur un scénario cible coté acheteur.

Atouts spécifiques

Très intégré.

Très efficace pour les grands flux.

Mode production.

Limites

Le déploiement est long et en pratique réservé aux grandes contreparties (qui échangent des flux importants) ou à celles qui n'ont pas le choix.

Il ne s'agit que d'échanges de messages. Il n'y a pas de journalisation ou stockage centralisé. L'intégration d'un nouveau message est long.

Il n'existe pas de normes communes. L'expérience montre que même sur un message normalement commun pour une communauté, des différences d'implémentation et d'interprétation existent.

En pratique, seule la facture est concernée. Cela n'intègre donc pas de workflow de validation, ni de retour d'information vers les fournisseurs.

La domination des communautés par les grands donneurs d'ordre qui veulent tous imposer leur solution ou leur standard conduit les contreparties à multiplier les investissements pour se rendre compatible avec plusieurs communautés.

Les évolutions de normes ou de message peuvent impliquer des coûts de maintenance élevés.

Il s'agit essentiellement de moyens techniques d'échange et de traduction très efficaces une fois mis en production, mais sans intégration de composantes fonctionnelles en standard.

b Le web EDI

Description

De façon à élargir les communautés EDI, la plupart des acteurs de ce secteur, qu'ils soient opérateurs de RVA ou Editeurs de Logiciel EDI, ont développé des offres EDI sous forme ASP. Il s'agit en pratique de permettre à des contreparties de transmettre ou recevoir des messages (commande, expédition, réception), à partir de sites WEB dédié (portails). En général, ces services WEB proposent des formulaires permettant de constituer les messages en ligne, puis des modules de traduction en ligne permettant de se rendre compatible avec la communauté désirée.

Le coût d'entrée dans la communauté peut ainsi être fortement réduit si on en reste à la re-saisie d'information sur un site WEB à destination de canaux EDI, ou à la réception de messages au travers d'un site WEB. La valeur ajoutée de l'entrée dans la communauté est cependant limitée et l'intégration faible.

Cependant, les services EDI classiques, permettant de bénéficier de tous les avantages de l'adhésion à une communauté, commencent à être distribués en ASP. Dans ce cas, les Entreprises n'achètent pas de suite logicielle EDI, mais paient directement au message et aux traitements effectués (traduction, transmission, dématérialisation fiscale, archivage). Des investissements d'intégration restent néanmoins nécessaires pour automatiser un minimum les traitements, et réaliser les gains potentiels de l'adhésion à la communauté.

En pratique, étant donné que le WEB EDI vient en complément de l'EDI, pour des volumes plus faibles et que la facture est peu développée sur l'EDI, ce mode est aujourd'hui utilisé essentiellement pour les commandes, avis d'expédition ou bons de livraison.

Compatibilité avec la dématérialisation fiscale

C'est potentiellement compatible, puisque la réglementation sur la dématérialisation fiscale en mode EDI prévoit sa mise en œuvre sur des sites centralisés en substitution des stations de dématérialisation fiscale posées dans les Entreprises pour l'EDI « classique ». En pratique, le WEB EDI est peu développé sur la facture sous cette forme aujourd'hui (avec dématérialisation fiscale).

Par contre, les services d'EIPP qui comportent une composante d'échange de facture via des sites WEB mettent en œuvre ce mode « EDI centralisé » pour assurer la dématérialisation fiscale. On pourrait donc considérer que les services d'EIPP sont des WEB EDI de la facture.

Intérêt pour l'Entreprise

Permet d'élargir le réseau des contreparties pour un donneur d'ordre et donc de disposer de plus de factures électroniques.

Permet à des contreparties de répondre aux exigences des donneurs d'ordres et d'éviter un dé-référencement.

Saisie des factures réduites au minimum pour le donneur d'ordre (soit full automatique, soit réduite à l'enrichissement comptable pour intégration analytique).

Les coûts liés au transport et à la manipulation des factures papier sont fortement réduits pour l'acheteur et le fournisseur.

Permet la validation automatique.

Permet l'accélération des cycles de traitement des factures.

Contraintes pour la réalisation des gains

Déployer le réseau de façon significative.

Définir les messages à échanger et se mettre d'accord sur des normes communes.

Définir des règles de gestion et des scénarios d'échange communs.

Pour les contreparties, être en capacité d'être conforme avec toutes les communautés de ses grands donneurs d'ordre. La multiplication possible des WEB EDI des grands donneurs d'ordre ne facilite pas le quotidien des contreparties.

Nécessite la mise en place de work flow de validation chez le donneur d'ordre.

Ne concerne que les factures électroniques. Il reste donc de façon durable des factures papier traditionnelles qui doivent continuer d'être traitées classiquement.

La conservation d'un double processus (électronique / papier) ne facilite pas la réorganisation sur un scénario cible coté acheteur.

Atouts spécifiques

Simplicité de mise en œuvre pour des contreparties.

Mode service. Investissement faible.

Limites

Ne s'applique que sur le message facture. Pas de retour d'information fournisseur.

Peu développé sur la facture.

Il ne s'agit que d'échanges de messages. Il n'y a pas de journalisation ou stockage centralisé. L'intégration d'un nouveau message est long.

Soit peu d'intégration et re-saisie nécessaire, soit une intégration minimale pour délivrer ou intégrer le ou les bons messages.

Communautaire et privé. Il peut être nécessaire de multiplier les investissements pour se rendre compatible avec plusieurs communautés.

Les évolutions de normes ou de message peuvent impliquer des coûts de maintenance élevés.

Il s'agit essentiellement de moyens techniques d'échange et de traduction très efficaces une fois mis en production, mais sans intégration de composante fonctionnelle en standard.

c Les communautés EDI

L'EDI est organisé en communautés, en général sectorielles. Celles-ci sont tirées par les grands donneurs d'ordres qui collaborent pour définir des normes d'échange de données dans leur secteur.

Ce travail de normalisation est long et lourd, mais aussi très structurant.

En fonction des spécificités culturelles des secteurs, l'implémentation du mode d'échange EDI est plus ou moins imposée aux fournisseurs contreparties. L'investissement peut être porté par les fournisseurs, mais aussi partagé au sein de la communauté.

Coté fournisseurs, la seule difficulté réside dans le fait qu'ils peuvent être amenés à servir plusieurs communautés, et donc avoir à multiplier les investissements pour se rendre compatibles avec les choix de messages et d'implémentations de chaque communauté, et d'en supporter les coûts de maintenance ou d'évolution des messages.

d L'économie de l'EDI

D'une façon générale l'EDI consiste à faire communiquer des systèmes d'information différents. Il s'agit donc essentiellement d'une problématique d'interfaçage de système. Cela demande donc un minimum d'investissement correspondant :

- Tout d'abord pour une communauté, à l'élaboration de règles, scénarios et messages communs,
- Puis pour chacun des membres :
 - à une analyse des données disponibles dans le système d'information,
 - à une intégration (ou un export) des données avec traduction
 - à des tests de bout en bout,
 - à une phase de mise en production.
- Enfin, à l'acquisition des logiciels EDI nécessaire (sous forme logicielle ou ASP).

Au delà de ces investissements initiaux, le coût d'utilisation peut être très faible. Il s'agit en général d'un abonnement mensuel, puis d'un coût au flux (message, Kilo-octet) et à la fonction opérée (transport, traduction, dématérialisation fiscale, archivage, horodatage, ...).

2.4.2 EIPP/EBPP

L'EIPP (Electronic Invoice Presentment and Payment) se distingue classiquement de l'EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment) par le fait que l'EIPP concerne les échanges B2B et l'EBPP les échanges B2C. Nous nous concentrerons donc ici sur l'EIPP.

a Principales caractéristiques de l'EIPP.

Description

L'EIPP est un prolongement des EDI et WEB EDI sur le fonctionnel facture dans la mesure où il s'agit de solutions logicielles ou ASP, en général sous forme de site WEB (portails privés fournisseurs ou acheteurs ou bien services ouverts opérés par des tiers et pouvant se comparer à des places de marché de la facture) en capacité de communiquer avec les systèmes d'informations hétérogènes des Entreprises sous différents modes (EDI, XML, X400, HTML, SMTP, AS2, ...). Ils intègrent une couche fonctionnelle de traitement de facture intégrant les fonctions suivantes : émission, réception, dématérialisation fiscale et archivage, intégration comptable, validation et workflow, échanges collaboratifs sur la validation et traitement des litiges, règlements et paiement, affacturage en ligne.

La grande différence avec les système EDI est donc cette composante métier et le fait que ces systèmes se comportent comme des hub de synchronisation entre systèmes d'information des acheteurs, fournisseurs, affactureurs et banques, pour les transactions de facturation, de la facture au règlement.

En effet, ces systèmes ne se limitent pas à permettre l'échange de messages que les utilisateurs doivent préalablement définir et accepter, mais proposent des scénarios d'échanges liés aux contraintes métier, ainsi qu'un cadre juridique commun qui définit une valeur probante des échanges effectués sur ces plateformes.

De plus, ces systèmes proposent en général une journalisation de l'ensemble des actions venant impacter le processus de facturation, ce qui offre un grande traçabilité et fiabilité d'une information unique partagée par tous les acteurs de la transaction.

En général ces systèmes proposent un accès unique à chaque adhérent et prennent en charge la compatibilité avec les autres adhérents, qu'ils soient du même secteur ou non. Cela impose notamment un format pivot de message

facture suffisamment modulaire pour répondre aux exigences de tous les secteurs d'activité.

En termes fonctionnels, ces systèmes comportent au minimum les fonctionnalités suivantes :

- Transmission des factures
 - Collecte / émission depuis les systèmes d'information fournisseurs, sous tout format et par tout mode d'échange (html sécurisé, smtp, X400, AS2)
 - Traduction éventuelle
 - Transmission vers les acheteurs, dans le bon format et avec le mode d'échange désiré.
 - Dématérialisation fiscale « EDI centralisé », archivage, restitution
 - Horodatage et traçabilité
 - Conservation en central jusqu'au terme de la transaction
- Validation et work-flow
 - Work flow de validation en ligne
 - Echange d'information avec le système d'information de l'acheteur pour synchroniser les informations de validation (soit de l'acheteur vers la plate-forme si la validation se fait dans le système de l'acheteur, soit de la plate-forme vers l'acheteur si la validation se fait sur la plate-forme).
- Echanges collaboratifs et traitement des litiges
 - Retour d'information possible sur la validation
 - Echanges collaboratifs en cas de litige (qualification)
- Règlement et paiement
 - Constitution des règlements
 - Information vers les fournisseurs pour lettrage
 - Emission des paiements vers les banques
- Présentation uniforme des transactions complètes de facture
 - Aux acheteurs,
 - Aux fournisseurs,
 - Eventuellement à des tiers
- Administration et droits des utilisateurs
 - Automatisation des échanges (synchronisation en mode automatique de type « API »)
 - Utilisateurs et droits d'accès multi-niveau et par fonctionnalités
 - Délégation

D'autre part, certains systèmes proposent de plus :

- La connexion des affactureurs
 - Présentation des factures pour prise en charge
 - Reroutage des informations de paiement
 - Partage des informations sur la validation et le paiement
- L'intégration comptable
 - Intégration en comptabilité générale
 - Intégration analytique et complétude comptable
- L'intégration des flux non électroniques ou non structurés de bout en bout :
 - Images de factures scannées, saisies
 - Pièces jointes pour la validation
 - Images de factures signées (à valeur d'original fiscal)
- La compatibilité avec les systèmes de carte d'achat
- L'interfaçage avec les systèmes d'e-procurement pour faciliter la validation automatique

Enfin, certains acteurs ou services proposent au delà de leur plate-forme en mode ASP, l'intégration, en mode BPO, de tous les moyens nécessaires à un traitement unifié numérique des factures :

- Scanning, lecture automatique, saisie,
- Editique, impression & routage
- Facture électronique signée (archivage, vérification de signature, lecture automatique éventuelle)

Compatibilité avec la dématérialisation fiscale

La plupart des systèmes européens se disent compatibles avec la réglementation européenne, déclinée en droit national. En général, ils mettent en œuvre la partie « EDI » / fichiers structuré de la réglementation.

Certains systèmes proposent aussi la facture électronique signée (avec archivage)

Intérêt pour l'Entreprise

Permet d'optimiser les coûts de traitement des factures au maximum pour l'ensemble des acteurs

Apporte une meilleure traçabilité de l'information de facture

Accélère et fiabilise la validation et le DSO

Améliore la gestion des contreparties (clients ou fournisseurs)

Améliore le pilotage de l'Entreprise et sa gestion des risques

Contraintes pour la réalisation des gains

Si seuls les échanges électroniques de bout en bout sont mis en œuvre, les contraintes sont identiques à celles rencontrées sur l'EDI : déploiement des contreparties et volume de factures traitées. Un double traitement trop durable ne permet pas les optimisations organisationnelles.

Si l'ensemble des factures passent dans le système d'EIPP, par association de l'Editique et du Scanning / saisie, alors des premiers gains peuvent être atteints rapidement sur les phases de manipulation du papier et sur la validation, les autres étant dépendants :

- Des efforts faits pour effectuer une validation automatique
- Du déploiement des contreparties
- De la capacité des acheteurs à renvoyer des informations de validation et de paiement vers les fournisseurs

Atouts spécifiques

Systèmes complets de synchronisation, de journalisation de toutes les étapes du traitement d'une facture.

Multi-sectoriel, multi-canal, et pour certains multi-supports.

Compatibilité ascendante, notamment sur les messages.

Limites

Gestion de pièces jointes multiples et papier pour la validation électronique des factures.

Implique une remise à plat des règles de gestion de traitement d'une facture qui ne sont pas toujours clairement définies (règles d'affectation comptable analytique, enrichissement et complétude comptable).

Pour les systèmes qui ne traitent que de la facture électronique de bout en bout, la limite est le temps de déploiement des contreparties et les coûts et organisation résiduelles pour les flux papiers qui continueront d'exister de façon importante (petits flux).

A ce jour les grandes plates-formes ne sont pas interconnectées, mais elles le seront forcément à terme.

b

L'économie de l'EIPP

Le modèle dominant en Europe est un modèle ASP. La structure de prix est donc la suivante :

- Un coût d'intégration correspondant
 - A la connexion une fois pour toute à la plate-forme
 - A l'intégration des différents messages et niveaux d'information (facture, intégration comptable, validation, règlement)
- Un coût d'entrée dépendant des politiques tarifaires des acteurs
 - Set up cost d'accès au réseau des contreparties existantes
 - Set up cost de type achat de licence
- Un abonnement périodique dépendant
 - du nombre d'utilisateurs
 - du niveau de service
- Un coût à la facture et / ou à la ligne de facture

En général ces coûts sont répartis sur les acteurs (acheteurs, fournisseurs et affactureurs) qui profitent chacun d'une valeur ajoutée apportée par le service. Une répartition différente est possible, sous impulsion de l'un des acteurs dominants (acheteur ou fournisseur).

Ce mode ASP ne peut que conduire à une interconnexion des plates-formes et à un nombre réduit des acteurs, du fait de la valeur des réseaux constitués.

Un autre modèle est possible, peu répandu en Europe, mais bien présent aux USA : le mode logiciel. Il s'agit alors de vendre un plate-forme à des grands acteurs (fournisseurs ou acheteurs) qui en font un portail privé acheteur ou fournisseur. Les limites de ce modèle résident dans le fait que ces systèmes privés sont souvent personnalisés, ce qui augmente fortement les chances d'incompatibilités de ces plates formes entre elles. Il en résulte un risque de se retrouver dans les travers de l'EDI, à savoir un cloisonnement sectoriel et une obligation pour les fournisseurs moyens de se rendre compatibles avec des dizaines de plates-formes presque identiques, mais différentes.

2.4.3 Facture de données structurées ou facture électronique signée ?

La facture électronique signée pour les émetteurs.

Dans la continuité de la directive européenne sur la signature électronique, traduite en droit domestique dans toute l'Europe et qui donne à l'écrit électronique la même valeur juridique que l'écrit papier, la directive Européenne du 20 décembre 2001 a ouvert la voie de la facture électronique signée, dont la signature électronique garantit l'intégrité des factures et l'authenticité de l'émetteur.

Même s'il réside des difficultés réelles pour déployer la signature électronique dans un monde ouvert, notamment lorsqu'elle doit être sécurisée, c'est un concept médiatique et porteur car simple à comprendre puisqu'il transpose directement les moyens communément utilisés sur le papier. C'est effectivement cette transposition directe qui a été faite en France puisque la signature électronique s'applique essentiellement sur une facture dite « non structurée », c'est-à-dire une image ou une facture en mode texte.

Le principe est simple : une facture électronique signée est une facture papier, sans papier. La signature électronique est simplement là pour mieux garantir que cette image de facture est bien une facture originale, caractéristique qui est aujourd'hui assurée par la matérialité du support papier (et même s'il est très facile de fabriquer une fausse facture papier).

Il en résulte que la facture électronique signée laisse l'acheteur dans une situation proche de celle qu'il vit avec des factures papier. Si ce n'est qu'il doit disposer d'une GED pour gérer ces images de factures, ou les réimprimer pour poursuivre son traitement classique, tout en gardant à l'esprit que l'original est maintenant électronique. Ce dernier point lui crée l'obligation de conserver cet original sous forme électronique pour restitution éventuelle, ainsi que d'être capable d'en vérifier la signature pendant 6 ans au moins.

Ce dernier point n'est pas si anodin, puisque la vérification d'une signature passe par la vérification que le certificat était valide au moment de son utilisation pour signature. Sachant que ces certificats sont en général valides un an, et qu'ils peuvent avoir fait l'objet d'oppositions qui les invalident, sans que l'historique des invalidations de tous les certificats expirés soit tenu de façon fiable et universelle, on comprend mieux les difficultés pratiques qui restent à résoudre. On comprend aussi qu'une signature électronique ne se conçoive pas sans horodatage réputé fiable (c'est-à-dire dépendant d'une horloge neutre).

Une fois vérifiés ces petits détails auprès de la solution retenue, qui après tout n'ont de réelle importance que pour les acheteurs, l'émission de facture électronique signée est tout à fait comparable à une impression virtuelle (comme l'envoi d'un fax au travers d'une messagerie). Il est donc extrêmement simple et séduisant pour les émetteurs de factures, qui réduisent immédiatement les frais d'impression et de routage (y compris affranchissement). D'autre part, l'enjeu d'automatisation de l'intégration des factures étant plus limité pour les petites organisations, la facture électronique signée semble parfaitement adaptée et efficace pour les échanges dans le tissu de PME.

La facture structurée pour les acheteurs

Dans la continuité des systèmes EDI promus par les donneurs d'ordre, la réglementation a confirmé la possibilité d'émettre des fichiers structurés permettant une automaticité de traitement.

Cela demande donc un effort particulier aux fournisseurs pour produire des factures électroniques complètes, c'est-à-dire comportant toutes les informations demandées par leurs clients.

Cela fiabilise et sécurise le processus de traitement, notamment le risque fiscal, mais aussi la sincérité des comptes, puisque ce mode d'échange est fait pour garantir que les factures émises sont bien conformes (contrôle des mentions obligatoires à l'émission et à la réception), impose une journalisation des émissions et des réceptions, et permet que les factures intégrées en comptabilité chez l'acheteur soient directement les factures produites depuis la comptabilité fournisseur.

Par contre cette fiabilité, sans commune mesure avec ce qui existe sur le papier aujourd'hui, impose un respect strict de la réglementation, comme par exemple l'incapacité à demander au fournisseur de refaire une facture « fausse », mais l'obligation de faire une facture corrective ou un avoir. Si des perturbations sont à prévoir au début, cela ne peut qu'améliorer la qualité du processus de facturation. C'est pourquoi la dématérialisation 289bis a très largement la préférence des acheteurs.

Les écueils d'une solution mixte

Etant donné que les fichiers structurés ont la préférence des acheteurs tout d'abord pour des raisons d'intégration automatique, et que la facture électronique signée est plus simple et souple à mettre en œuvre et n'impose pas le contrôle systématique des mentions obligatoires et la journalisation des échanges, on pourrait être tenté de mettre en œuvre des solutions mixtes :

- Données structurées pour le traitement comptable et de validation
- Facture électronique signée pour l'original fiscal et l'élimination du papier.

Bien que séduisante, cette solution est à prendre avec réserve parce qu'elle pourrait conduire à des risques systémiques importants. En effet, si 2 flux distincts se mettaient en place, à savoir un flux électronique de données comptables et un flux séparé et indépendant de pièces justificatives comptables que sont les factures originales (papier ou électronique), le risque est grand que ces deux flux divergent et qu'aucune procédure ne viennent garantir leur cohérence.

Si ces alternatives devaient être mises en place, il faudrait au minimum que les acheteurs et les auditeurs aient l'assurance que ces 2 flux proviennent d'une même source, c'est-à-dire que la facture électronique signée provient du flux de données de facture structuré. Dans ce cas, nous nous approchons d'un flux de factures électroniques structurées.

D'autre part, même bien fait, la co-existence de 2 objets (une image et des données) pour représenter une facture sera toujours source d'angoisse pour un système d'information, notamment lorsque la cohérence de ces 2 objets dépend du monde extérieur.

3 *Mais le concept de facturation électronique est encore flou et complexe pour beaucoup d'Entreprises*

3.1 *La perception de nombreux obstacles favorise les attitudes prudentes et attentistes*

Un certain nombre d'obstacles, plus ou moins effectifs selon les cas, s'opposent à ou ralentissent la mise en œuvre de la facturation électronique.

3.1.1 C'est une pratique trop peu répandue parmi mes partenaires

Le premier d'entre eux concerne la faible diffusion elle-même de cette pratique. En effet, quel intérêt de se mettre en capacité d'envoyer et de recevoir des factures électroniques si aucun partenaire ne souhaite en recevoir ou en émettre ? On tombe ainsi dans un dilemme de « poule et d'œuf » propre aux déploiement de réseaux, l'attentisme des uns nourrissant celui des autres, aboutissant à un ralentissement généralisé du déploiement.

Or, toute Entreprise peut mettre en place dès maintenant une gestion entièrement dématérialisée de sa facturation indépendamment du comportement de ses contreparties.

3.1.2 Les partenaires prêts à l'échange électronique ont des pratiques trop hétérogènes

La grande hétérogénéité des pratiques en termes de formats de factures, de standard technologiques, de canaux de communication, constitue un autre obstacle majeur dans la perception des Entreprises : se connecter à sa communauté semble en effet impliquer la prise en charge de formats et de canaux multiples, dont le coût et la complexité finiraient par dépasser largement ceux de la facturation papier traditionnelle.

Or, les offres existantes sur le marché permettent aux Entreprises de ne gérer que leur propre format, la complexité et l'hétérogénéité de la connexion aux contreparties étant entièrement transparentes pour elles.

3.1.3 La dématérialisation fiscale est complexe et conditionne le retour sur investissement

Les Entreprises savent pour la plupart que la facturation électronique suffit désormais à faire face aux obligations fiscales. Cependant, les contraintes nécessaires à la conformité avec les règles fiscales sont mal connues et perçues comme complexes et lourdes.

Le risque associé à une non-conformité du système de télétransmission / dématérialisation lors de son contrôle éventuel peut conduire à une obligation de repasser en facture papier si le système ne se mettait pas en conformité sous 30 jours.

En ce qui concerne le risque fiscal direct relatif à la déductibilité de la TVA des factures fournisseurs, les contraintes sont les mêmes que pour les factures papier et les systèmes électroniques sont plus exigeants. Il en résulte que ce risque est au minimum identique à celui assumé sur des flux papiers.

Enfin, les Entreprises pensent souvent à tort que la facturation dématérialisée d'un point de vue organisationnel implique le passage à la dématérialisation fiscale.

En réalité, les Entreprises peuvent capturer une grande partie des gains liés à la dématérialisation du traitement de la facture sans dématérialisation fiscale ; la seule obligation supplémentaire dans ce cas étant de stocker un original papier en prévision d'un contrôle, exemplaire qui n'entrera jamais dans les processus opérationnels de l'Entreprise. La seule contrainte est de mettre en œuvre une procédure permettant de s'assurer que les données traitées sont conformes aux originaux papier.

3.1.4 Les potentiels de gains de la facturation électronique sont difficiles à concrétiser

Les Entreprises s'interrogent sur la possibilité de concrétiser les gains apportés par un système de facturation dématérialisé du fait, entre autres :

- des difficultés à réallouer les ressources nombreuses aujourd'hui affectées au traitement manuel des factures papier,
- de la nécessité de mettre en place de nouveaux processus de traitement autour des données électroniques (le workflow de validation, les outils de rapprochement automatique commandes - factures, etc.),
- de l'incertitude sur l'appétit de leurs fournisseurs à interroger un portail Internet d'informations sur leurs factures plutôt que de continuer à les appeler directement,
- de l'incertitude sur leur capacité à négocier avec leurs fournisseurs une nouvelle capacité à payer plus rapidement contre des rabais.

Effectivement, la concrétisation des gains potentiels de la facturation dématérialisée implique un projet géré dans temps et avec un minimum de réorganisation et de volonté de générer le retour sur investissement le plus important et le plus rapide possible.

3.2 Les Entreprises font face à une profusion d'offres souvent complexes

Les Entreprises sont de plus en plus sollicitées par des fournisseurs de solutions multiples et apparaissant souvent inconciliables, et donc poussant à des choix monolithiques sans retour.

La confrontation à ces offres amène un certain nombre de questions :

- doit-on tout scanner ? Mais comment alors intégrer les factures 100% électroniques proposées par certaines contreparties ?
- doit-on « jeter » les investissements faits dans l'EDI ?
- l'EIPP, c'est bien, mais comment faire avec les contreparties qui refusent d'envoyer des factures électroniques ?
- est-on condamné à faire coexister plusieurs systèmes, accroissant ainsi la complexité du système de facturation au lieu de le simplifier ?
- au final, quel est l'enjeu global et à moyen terme pour l'Entreprise du choix d'une ou plusieurs de ces technologies ?

4 Cependant, les Entreprises vont être confrontées à une pression extérieure croissante pour passer à la facturation dématérialisée

Malgré un démarrage lent amorcé au milieu des années 90, la facturation dématérialisée a atteint une masse critique qui génère une pression croissante sur les Entreprises. Cette pression prend diverses formes et va aller croissant dans les mois et années à venir.

4.1 Les fournisseurs de taille moyenne sont de plus en plus sollicités par leurs grands clients pour passer à la facturation électronique

Les grands donneurs d'ordres sont ceux qui ont le plus à gagner à la facturation dématérialisée du fait de leur taille, que ce soient des acteurs déjà très avancés comme ceux de la grande distribution ou des industriels de taille mondiale. Il semblerait ainsi qu'une très grande partie des Entreprises françaises du CAC 40 ait un projet de dématérialisation en cours ou en préparation.

Leurs fournisseurs vont donc certainement être très prochainement démarchés par ces clients qui vont leur demander d'être capable d'injecter leurs factures dans le système de dématérialisation qu'ils auront choisi.

4.2 *La concurrence va pousser les fournisseurs, notamment de frais généraux, à proposer spontanément l'option facturation électronique à leurs clients*

La possibilité d'envoyer des factures électroniques constitue un atout marketing pour la différenciation d'une offre B to B. Cet atout est encore plus important pour les offres dites de « frais généraux » comme l'intérim, la location automobile par exemple ou de commodités comme l'électricité ou l'eau. Les factures liées à ces offres sont en effet à la fois les plus nombreuses rapportées aux nombres de prestations ou à leur montant et les plus coûteuses et complexes à traiter.

Un certain nombre de grands fournisseurs de ces secteurs ont commencé à proposer l'option facture électronique à leurs clients ; leurs concurrents vont subir une forte pression à proposer des options similaires.

4.3 *La facturation dématérialisée va devenir une obligation pour les groupes internationaux contraints de réduire leurs coûts en permanence*

La diffusion de l'information sur les ROI réalisés aux USA, ainsi que les premiers retours d'expérience français ont validé la capacité de la facturation dématérialisée à générer rapidement des gains de productivité significatifs.

Les grandes Entreprises, notamment celles cotées en bourse, toujours à la recherche de thèmes permettant de limiter leurs coûts, verront certainement comme une opportunité la possibilité de rationaliser leur facturation. Elles risquent aussi d'y être poussées par leurs actionnaires.

4.4 *A moyen terme, les acteurs publics vont certainement favoriser le développement de la facturation dématérialisée*

Dans le cadre de leur action d'incitation à la modernisation de l'économie nationale et de réduction de leurs coûts de fonctionnement, il est probable que les acteurs publics rendent obligatoire l'utilisation de la facturation électronique à horizon 2007, comme ils ont récemment rendu obligatoire la dématérialisation des réponses aux appels d'offres publics.

Les chapitres suivants vont tenter de donner des directions aux Entreprises désireuses de préparer un éventuel passage à la facturation dématérialisée.

Partie 2

Conduire un projet de dématérialisation des factures

Chapitre I

Les 3 points clés d'un projet de dématérialisation des factures entrantes

L'objectif de ce chapitre est d'aider les Entreprises à cerner les enjeux clés d'un projet de dématérialisation des factures entrantes, afin d'en définir plus efficacement et plus rapidement les contours organisationnels et techniques.

Pour obtenir rapidement des résultats probants, un projet de dématérialisation des factures entrantes doit se fixer trois cibles prioritaires :

- **dématérialiser tous les flux de données factures internes** ou au minimum des catégories de flux représentant une masse critique (achat production, hors production, zone géographique), afin de permettre la mise en place d'action de réduction massive des coûts de traitement, mieux maîtriser le cycle de facturation et alléger l'organisation (p.102),
- **jouer la transparence vers les fournisseurs** en publiant certaines informations liées au traitement des factures (soit sur un site WEB, soit par des messages structurés de retour) (p.106).
- **inciter fortement ses fournisseurs à passer à la facturation électronique** pour minimiser le coût lié à la numérisation et saisie des factures et disposer d'informations complètes permettant une validation automatique (p.108).

1 La dématérialisation des flux internes de factures permet la capture d'une première partie des gains potentiels du projet

1.1 Objectif

L'objectif est de disposer le plus rapidement possible toutes les factures entrantes sous forme électronique en associant réception des grands flux en électronique et numérisation des autres flux circulant dans l'Entreprise car :

- la capture massive des gains liés à la dématérialisation nécessite un environnement entièrement électronique,
- la cohabitation de flux mixtes, papier et électroniques implique la coexistence de processus et d'infrastructures hétérogènes, coexistence parfois plus coûteuse et génératrice d'erreurs que le maintien du processus papier initial.

Pour atteindre cet objectif, l'Entreprise doit se relier à l'extérieur par des passerelles électroniques permettant de capturer les données à partir de tous types de support (papier, factures électroniques de type EDI, documents électroniques de type PDF, etc.) et disposer d'un processus de traitement de factures entièrement numérisé.

1.2 Moyens nécessaires

1.2.1 Pour la dématérialisation des flux de factures reçues

La dématérialisation des factures entrantes nécessite deux modules :

- un module de capture et de traduction de tous les types de flux électroniques que les fournisseurs sont susceptibles de lui envoyer,
- un module de numérisation (scanning + capture des données essentielle + mise en forme) des factures papier envoyées par les autres fournisseurs.

D'autres solutions s'offrent à l'Entreprise, qui ne sont cependant pas optimales :

- numériser toutes les factures entrantes sans mettre en place de passerelle de facturation électronique. Dans ce cas, l'Entreprise se prive de la possibilité de recevoir des factures électroniques beaucoup moins chères à traiter. Le jour où elle souhaitera en recevoir, elle sera obligée de lancer un nouveau projet pour pouvoir le faire,

- ne pas faire de scanning et tenter de convertir ses fournisseurs le plus rapidement possible à l'émission de factures électroniques. Les inconvénients de ce choix sont les suivants :
 - l'Entreprise sera fatalement amenée à gérer un flux mixte papier et électronique, la conversion de la totalité des fournisseurs à l'électronique étant illusoire. Ce flux mixte peut désorganiser fortement les processus de traitement internes,
 - il fait peser une très forte pression sur le processus de déploiement des fournisseurs,
 - il repousse le retour sur investissement du projet à une date indéterminée, les investissements étant quasiment équivalents à ceux d'une configuration incluant le scanning. Ceci peut fragiliser le projet à l'intérieur de l'Entreprise et provoquer son rejet et son échec.

1.2.2 Pour le traitement interne des factures dématérialisées

Un module de workflow informatisé est nécessaire pour réaliser le traitement complet des factures dans l'Entreprise à partir de la circulation des leurs données numérisées. Il remplace l'ancien processus de traitement fondé sur la circulation des documents papier.

Cette GED et ce workflow sont donc un préalable obligatoire à tout traitement électronique de facture. Ils peuvent être en propre ou externalisé.

Il comprend :

- une application de workflow en tant que telle permettant la circulation des factures et pièces jointes aux acteurs concernés,
- un système de Gestion Electronique de Documents permettant le stockage et l'archivage des données et images.

Il implique :

- une réorganisation du processus de traitement des factures,
- un projet de mise en œuvre de cette réorganisation.

Un module de rapprochement automatique des factures avec les bons de commandes et de livraison correspondants est également souhaitable si l'Entreprise veut optimiser son coût de validation des factures. *Il permet :*

- la validation automatique des factures conformes aux données de commande et de livraison ; seules les factures sans commande et non conformes sont alors traitées individuellement dans le workflow électronique,
- l'enrichissement des données de la facture avec les données d'imputation attachées à la commande.

1.2.3 Pour l'archivage fiscal des factures scannées

Les originaux papier des factures scannées doivent être stockés dans un lieu rapidement accessible en cas de contrôle fiscal.

Elles n'en sont extraites qu'à ces occasions et ne circulent plus dans l'Entreprise, puisque leurs images ou représentations sont disponibles au travers de la GED.

1.3 **Bénéfices potentiels**

La dématérialisation totale des flux factures à l'intérieur de l'Entreprise permet d'adresser les enjeux les plus importants de la facturation dématérialisée :

- la réduction du coût de traitement de la facture,
- la maîtrise du cycle de facturation,
- une flexibilité accrue pour l'organisation.

Elle accroît par ailleurs la qualité et la sécurité globale du traitement des factures.

1.3.1 Réduction du coût de traitement de la facture

Dans l'immédiat, en partant d'une situation de départ « standard », la dématérialisation des flux de factures internes génère une **réduction de coûts de l'ordre de 4€ par facture**, grâce à la suppression des coûts de traitement du courrier, de saisie et d'archivage opérationnel (à distinguer de l'archivage fiscal).



Economies cibles générées par la dématérialisation des flux de factures entrantes

Après réorganisation des traitements autour des données numérisées, toujours en partant de notre situation « standard », il est possible d'économiser de l'ordre de 5€ supplémentaires par facture traitée, grâce à la mise en œuvre de la validation automatique et du workflow électronique.



Coût cible de traitement après réorganisation et optimisation du traitement des factures entrantes

1.3.2 L'Entreprise retrouve la maîtrise de ses délais de paiement

La dématérialisation bouleverse le processus de traitement interne en permettant un traçage immédiat, permanent et complet de l'ensemble des factures entrées dans l'Entreprise. *Ainsi, il est possible de connaître à tout moment et de n'importe quel poste de travail de l'organisation :*

- le statut des factures, de la prise en compte jusqu'à leur paiement,
- les dates et les auteurs des traitements effectués,
- les informations et commentaires associés à ces traitements,
- le nombre de factures par statut, notamment le nombre de factures contestées, en retard, etc. et les causes associées,
- l'identité des personnels chez lesquels des factures seraient éventuellement bloquées.

L'ensemble du traitement des factures entrantes devient alors visible et pilotable à partir d'un seul poste de travail : globalement, à l'échelle d'un fournisseur ou bien au niveau d'une facture particulière. *L'Entreprise dispose de la maîtrise de son cycle de facturation, avec pour conséquences :*

- une réduction des retards de paiement et donc une amélioration potentielle de ses relations avec ses fournisseurs et de son approvisionnement,
- la possibilité, au choix, de négocier une garantie ou une réduction des délais de paiement contre des réductions de prix, ou de conserver un crédit fournisseur maîtrisé optimisant son besoin en fonds de roulement.

1.3.3 Flexibilité accrue de l'organisation

En réception, la disparition du circuit de validation papier entre les comptables et les opérationnels donne une totale liberté de localisation de ces deux types de population. Désormais, comptables et opérationnels n'ont plus à être proches physiquement. Il est donc possible de mettre en place des centres de services partagés (« shared services centers ») pour les traitements de facture, confiés plutôt à des comptables.

Opérationnels et comptables interagissent à travers le workflow électronique de l'Entreprise, partagent les mêmes données factures stockées en un point unique et peuvent connaître à tout moment le statut de chaque document.

La disparition des flux papiers donne donc un degré de flexibilité supplémentaire à l'Entreprise qui peut dès lors décider de regrouper les back office de traitement des factures fournisseurs de toutes ses entités opérationnelles, en se laissant la possibilité d'externaliser tout ou partie.

2 Synchroniser ses partenaires sur les données factures de l'Entreprise

2.1 Configuration

La synchronisation client - fournisseur comprend trois types de fonctionnalités qui peuvent être mises en place de manière indépendante :

- La publication par le client du suivi de son traitement des factures auprès des fournisseurs, au travers d'une interface WEB,
- la mise en place d'un outil de traitement collaboratif des factures, accessible via une interface WEB et permettant au client et fournisseur de traiter leur litiges,
- l'envoi de données de traitement des factures par le client (validation / mise en paiement, règlement pour lettrage) pour intégration dans le système d'information comptable du fournisseur.

2.1.1 Consultation des données factures

L'Entreprise réceptrice de factures donne accès à ses fournisseurs à une image de son processus de traitement de ses factures ou directement à son système d'information, à savoir :

- les documents factures et éventuellement pièces jointes intégrés dans son système d'information,
- leurs statuts au moment de la consultation (prise en compte, en cours de validation, mise en paiement ou refusée, payée le tant par le virement X, etc.).

Dans cette configuration, elle « publie » ses données factures sur un site web sécurisé accessible par ses fournisseurs grâce à un système d'identifiants et de mots de passe. Ce site est alimenté régulièrement avec les données factures internes de l'Entreprise acheteuse ; celle-ci choisit le niveau d'information qu'elle rend accessible.

Les fournisseurs peuvent ainsi connaître en quasi temps réel la situation de leurs factures chez chacun des clients offrant cette ouverture. Si ces systèmes de publication sont fédérés par une plate-forme unique, les fournisseurs peuvent alors théoriquement voir une grande partie de leurs factures à travers une seule interface et réaliser des tris sur divers critères très rapides sur l'ensemble des fournisseurs connectés à la plate-forme (par exemple, toutes les factures en retard de paiement de plus de 90 jours).

2.1.2 Dialogue interactif autour des données factures

L'outil de publication des données factures mis à la disposition des fournisseurs permet à ces derniers de transmettre directement des messages associés aux traitements des factures, notamment en cas de non validation. Le client peut répondre de la même façon. Le fournisseur peut ainsi facilement demander des précisions de manière contextuelle en étant certain de contacter le bon interlocuteur, sans pour autant avoir recours au téléphone (coûteux en temps) ou à l'email (incertitude sur le bon interlocuteur et risque que le message soit noyé dans une boîte mail non dédiée au traitement des factures).

2.1.3 Envoi de données de traitement factures

Dans ce cas l'Entreprise cliente envoie régulièrement des fichiers de données dans un format compatible avec le système d'information de son fournisseur, pour que celui-ci puisse l'intégrer automatiquement dans son système comptable. Les données à plus forte valeur ajoutée pour le fournisseur sont, dans ce cadre, les données détaillées concernant le paiement des factures.

Pour la mise en place de ce type d'échange, il est préférable de passer par des messages déjà structurés, comme ceux proposés dans les plateformes d'EIPP.

2.2 Moyens envisageables

L'Entreprise peut choisir entre les moyens suivants :

- utiliser un logiciel qu'elle installera et gèrera elle-même sur son site. Dans ce cas, elle devra gérer les accès de ses fournisseurs pour la consultation, connecter ses fournisseurs un à un pour l'envoi de données et assurer la traduction de son format dans chacun de leurs formats particuliers,
- passer par une plate-forme mutualisée qui publiera les données envoyées régulièrement par l'Entreprise, gèrera les droits d'accès des fournisseurs et leur enverra les données de paiement dans leur format.

Dans cette hypothèse, l'Entreprise cliente réalise une seule intégration avec la plate-forme sur l'ensemble des messages. Elle bénéficie des branchements existants avec ses fournisseurs déjà connectés et profite et / ou participe au déploiement fournisseur mutualisé opéré par ces plateformes vers l'ensemble des fournisseurs.

2.3 Bénéfices potentiels

Les bénéfices potentiels sont de plusieurs ordres :

- La publication des informations liées au traitement des factures permet au fournisseur de mieux suivre son recouvrement et de se montrer plus réactif dans le traitement des litiges qui sont identifiés plus tôt.
- Le partage de l'information permet une optimisation des relances, ce qui a un impact positif aussi bien pour le fournisseur que pour le client (qui n'a plus à les gérer).
- L'intégration des informations liées au règlement permet une automatisation des tâches de lettrage et bouclage des flux coté fournisseur, qui fiabilise aussi sa gestion de trésorerie.
- La gestion collaborative des litiges permet de réduire les délais de paiement par le traitement en amont des litiges non causés (arrêt du traitement coté client, facture non-conforme, ...), et même causés (non-validation).

3 Réduire le coût global du système de facturation dématérialisée

3.1 Objectif

L'Entreprise ayant mis en place une dématérialisation immédiate de ses flux factures internes entrants se trouve dans la configuration suivante :

- une très forte majorité de fournisseurs en scanning / capture de données avec un coût d'acquisition des factures dématérialisées encore important.
- une minorité de fournisseurs envoyant des données électroniques dont l'intégration se fait à un coût nettement plus faible.

L'optimisation du coût passe par la mise en place d'un programme de conversion progressive des fournisseurs encore en format papier à la facture électronique.

Il est à noter que les Entreprises ayant choisi exclusivement le scanning pour dématérialiser leurs factures ne peuvent pas entrer dans cette phase de réduction de coûts sans lancer un nouveau projet de création d'une passerelle électronique avec leur système d'information, puis de l'imposer à leurs fournisseurs.

3.2 Moyens envisageables

L'Entreprise en position de client peut inciter ses fournisseurs à passer à la facturation électronique en leur proposant:

- un accès à la publication des informations de traitements des factures, augmentant ainsi l'efficacité et réduisant potentiellement le délai de leur recouvrement,
- des économies internes directes sur l'émission et l'archivage,
- une capacité à offrir cette possibilité de facturation électronique à leurs autres clients, différenciant ainsi leur offre de celle de leurs concurrents,
- la transmission des données électroniques de paiement de leurs factures, qui leur permettra d'automatiser une partie de leur lettrage,
- éventuellement et en fonction de la politique d'achat de l'Entreprise, d'échanger ce passage contre un accord sur les délais de paiement.

En fonction de son poids, l'Entreprise en position d'acheteur peut faire de l'envoi de factures électroniques un des ses critères de sélection de ses fournisseurs.

3.3 Bénéfices potentiels

Le bénéfice premier est bien évidemment la réduction de coût de réception des factures, qui peut être divisé aisément par 2.

Le second bénéfice est l'augmentation de la qualité du système de dématérialisation :

- la suppression de la lecture des données sur les factures numérisées diminue le risque d'erreur de saisie.
- La publication des informations liées au traitement des factures réduit le coût des relances et permet notamment de d'orienter les fournisseurs vers cette information (réduction des services de gestion des appels fournisseurs).

Enfin, le passage à la facture électronique offre la possibilité de recevoir une information beaucoup plus riche pour un coût très faible :

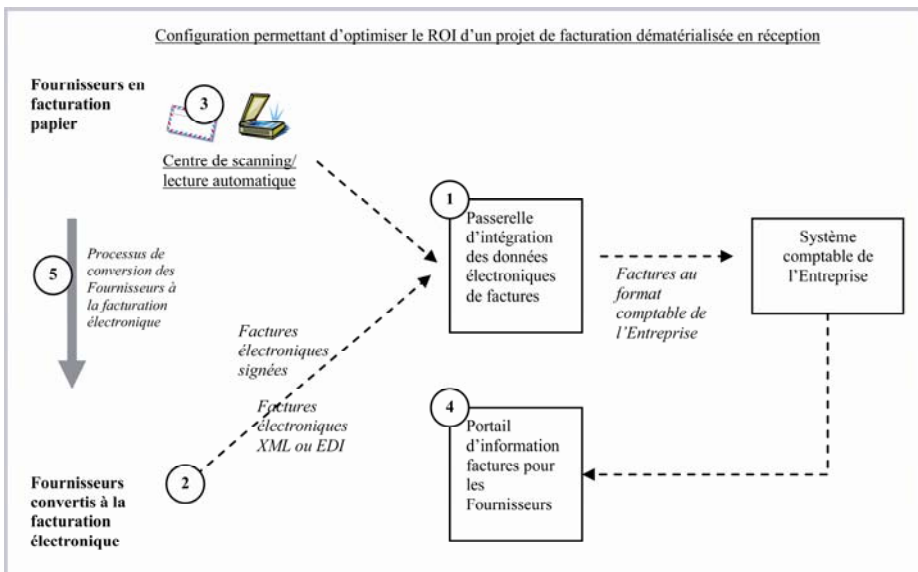
- capture de la totalité des lignes, de données supplémentaires, etc.
- capacité de validation automatique (rapprochement avec base de commandes).
- paiement automatique rapide, permettant une négociation sur les prix.

4 Comment coordonner ces trois objectifs ?

Dans une démarche optimisée, **l'Entreprise doit se mettre en position de poursuivre simultanément ces trois objectifs**, pour d'obtenir le retour sur investissement le plus élevé possible avec un coût de dématérialisation en permanence à son minimum.

La configuration suivante permet d'adresser les trois cibles à la fois à moindre coût :

- création d'une passerelle (1) capable d'intégrer automatiquement des factures électroniques dans le système d'information comptable de l'Entreprise,
- connexion de tous les fournisseurs (2) en mesure d'envoyer des factures électroniques à cette passerelle,
- scanning et lecture des factures papier (3) envoyées par les autres fournisseurs et intégration des données correspondantes à travers la passerelle unique,
- publication des données factures (4) avec ouverture aux fournisseurs,
- lancement d'un processus de conversion des fournisseurs papier (5).



Pour atteindre ces objectifs, en fonction de ses choix stratégiques et de sa capacité à déployer sa solution vers ses contreparties, l'Entreprise acheteur peut :

- soit décider de développer sa propre passerelle et organiser l'intégration des différents flux (entrants et sortants fournisseurs, scanning / saisie, publication) en relation avec plusieurs prestataires (EDI, scanning, fournisseurs en direct),
- soit faire le choix d'un prestataire consolidateur dont le métier est de connecter clients et fournisseurs autour du processus de facturation.

Il est clair qu'étant donné que chaque Entreprise en position d'acheteur peut être tentée de déployer sa solution mais que chacune de ses contreparties fournisseur souhaite limiter la multiplication de ses connexions extérieures, l'approche la plus économique et efficace est de passer par des plateformes centralisées jouant le rôle de nœud de réseau pour l'ensemble des partenaires économiques.

Ainsi, au gré du développement des réseaux de ces plateformes mais aussi grâce à la capacité de traiter des flux papier entrants importants, l'Entreprise dispose immédiatement :

- de flux internes intégralement numérisés indépendamment de la vitesse de conversion de ses fournisseurs à la facture électronique,
- d'un coût optimal de récupération des données factures à chaque instant, s'étant mise en capacité de recevoir des factures électroniques dès qu'un fournisseur décide d'y passer,
- des connexions déjà établies entre ses fournisseurs et la plate-forme, dans le cadre de projets réalisés pour d'autres clients qu'elle.

5 Notre vision sur l'état du marché actuel :

Beaucoup d'Entreprises ont compris l'intérêt de dématérialiser tous les flux entrants de factures, ce qui se concrétise par des projets de scanning et de lecture automatique de documents. Cette approche implique cependant le lancement d'un nouveau projet pour intégrer les fournisseurs souhaitant envoyer des factures électroniques.

Peu d'Entreprises ont vu les avantages d'ouvrir leurs données factures à leurs fournisseurs, car cette phase demande un début de synchronisation interentreprises qui peut les rebuter (il faut pousser ou forcer ses contreparties à utiliser les outils mis à leur disposition).

Enfin, de plus en plus d'acteurs ont compris l'importance de disposer d'un système unique capable de gérer tous les types de factures à partir d'une seule infrastructure, afin d'être capable d'intégrer les changements de comportements de leurs fournisseurs avec un minimum de coût additionnel.

Chapitre II

Les 2 points clés d'un projet de dématérialisation des factures émises

L'objectif de ce chapitre est d'aider les Entreprises à cerner les enjeux clés d'un projet de dématérialisation des factures émises, afin d'en définir plus efficacement et plus rapidement les contours organisationnels et techniques.

Pour l'Entreprise en situation de fournisseur, les cibles prioritaires sont de deux ordres :

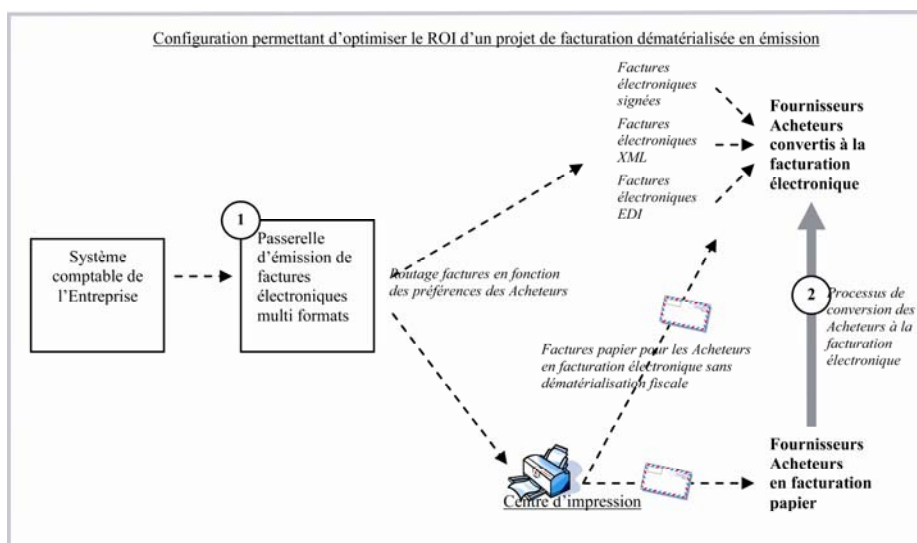
- se donner la **capacité d'émettre tous types de factures électroniques** pour créer un avantage marketing par rapport à ses concurrents (p.114),
- **lancer un processus de conversion de ses clients à la facturation** électronique pour créer les conditions d'une plus grande maîtrise des délais de paiement (p.116).

Pour les fournisseurs de frais généraux, notamment d'Utilities, la réduction des coûts d'émission (impression acheminement, archivage) peut être un enjeu important aussi.

1 La capacité d'émettre des factures dans tous les formats souhaités par les clients permet de différencier son offre en réduisant ses coûts

1.1 Configuration

L'Entreprise en position de fournisseur est reliée à l'extérieur par des passerelles électroniques permettant d'émettre des factures sur tous les types de support (papier, factures électroniques de type EDI, documents électroniques de type PDF, etc.) et dans tous les formats demandés par ses clients.



1.2 Moyens envisageables

Il s'agit de :

- se mettre en position de constituer les factures à partir d'une source unique de données d'où la mise en forme des factures est faite en fonction du besoin du destinataire et du choix de l'émetteur :
 - Constitution d'une image, si possible conservée dans une GED, puis impression et routage. Une copie de la facture doit être archivée, soit en papier, soit sous une forme électronique pour réimpression en cas de demande de duplicata ou contrôle.

- Constitution d'une image, qui sera transmise par voie électronique après signature électronique, et devra être archivée sous forme électronique, avec la signature et le certificat.
- Emission de la facture sous forme de fichier de données au format attendu par les destinataires, en faisant en sorte, le cas échéant, à ce que ces factures soient des originaux électroniques au sens fiscal.
- Disposer d'une base des factures émises servant de référence commune au traitement des factures, et gérée au travers d'une GED, voire accompagnée d'un workflow.
- Se mettre en position de recevoir des informations sur la validation et le paiement des factures pour réduire les coûts et perturbations liés aux relances.

Il convient à ce stade de porter une attention particulière à ce que les factures émises, quelles que soient leurs formes, soient conformes à la réglementation, c'est-à-dire dispose de l'ensemble des mentions obligatoires.

Pour réaliser cette émission multiformes, l'émetteur peut :

- Soit se doter d'outils logiciels lui permettant de le gérer, en partant de sa chaîne de facturation.
- Soit se mettre en capacité de produire un flux de données unique et faire appel à un ou plusieurs prestataires pour l'émission, et éventuellement l'archivage, suivant le bon canal et dans le bon format.

1.3 Bénéfices potentiels

La capacité d'envoyer des factures dans tous les formats souhaités par les clients donne un avantage dans le cadre des appels d'offres de plus en plus nombreux demandant cette fonctionnalité.

Pour les Entreprises en situation fortement concurrentielle, la capacité à proposer une option facturation électronique dans le format demandé par les clients ou prospects peut constituer un atout important, notamment dans les secteurs où le coût de traitement de la facture est significatif (par exemple : intérim, location automobile, téléphone, ...).

Par ailleurs, dans un contexte où le client ne la demande pas spontanément, elle accroît la valeur ajoutée de l'offre du fournisseur à marge et prestations égales en diminuant de façon significative le coût du traitement de son back office par le client.

2 Pour mieux maîtriser ses délais de paiement, l'Entreprise a intérêt à généraliser la facturation électronique à tous ses Clients

2.1 Configuration

L'Entreprise intègre dans son offre la possibilité pour ses clients de :

- recevoir des factures électroniques moins chères à traiter que des factures papier, et plus faciles à intégrer et valider.
- publier ou transmettre des informations au fournisseur relatives à la validation et au paiement des factures, permettant notamment de réduire les relances et donc les coûts et perturbations associés (appels fournisseurs).
- Accélérer le processus de traitement et respecter les délais de paiement contractuels.
- identifier et traiter les litiges au plus tôt pour respecter les délais de paiement.

Elle met en place un processus de conversion de ses clients, à travers la mobilisation de sa force commerciale.

2.2 Moyens envisageables

L'Entreprise peut choisir entre les moyens suivants :

- utiliser un logiciel qu'elle installera et gèrera elle-même dans son système d'information, en proposant éventuellement un portail WEB où les clients pourront venir chercher et déposer de l'information relative aux factures. Dans ce cas, elle devra connecter ses clients un à un, et éventuellement gérer leur connexion et assurer la traduction vers le format attendu. Il est à noter que cette approche pousse plutôt le client à s'adapter aux choix du fournisseur. Elle pourra être mise en œuvre plus facilement pour des grands fournisseurs qui peuvent imposer leur choix.
- passer par une ou des plate(s)-forme(s) mutualisée(s) qui disposeront d'un réseau de clients connectés et prendront en charge en partie au moins le recrutement et la connexion des clients. Dans cette hypothèse, le fournisseur fait l'effort de connexion à une plate-forme, mais n'a plus à gérer la connexion avec chacun de ses clients.

Chaque intégration d'un client (n'étant connecté à aucune plate-forme mutualisée existante) donnera lieu à une phase technique de connexion comprenant :

- la détermination du support et format de données qu'il souhaite recevoir,
- le développement d'un traducteur permettant de passer du format du fournisseur au format attendu par le client. Si le fournisseur a adhéré à une plate forme mutualisée, la traduction se fera du format pivot de la plate forme dans celui du client et ouvrira au client la possibilité de recevoir des factures de tous les fournisseurs connectés,
- un développement chez le client permettant d'intégrer les données reçues dans son système d'information comptable.

Facture électronique signée.

L'Entreprise souhaitant réduire ses coûts de facturation au plus vite, peut choisir d'adresser par défaut des factures électroniques signées à ses clients. Celles-ci étant réputées acceptées sans expression de volonté contraire du client manifestée dans un délai « raisonnable » suivant la réception, cette technique peut servir de moyen de déploiement « forcé » de la facturation électronique. Mais elle n'est envisageable qu'avec des clients de petite taille et à faible enjeu.

Cette forme permet de bénéficier des réductions de coûts liés à l'émission de factures mais impose aux clients de gérer les contraintes liées à la facture électronique signée que sont la vérification de la signature et l'archivage des originaux électroniques. D'autre part, le client doit continuer à intégrer les factures manuellement puisqu'il ne dispose pas de données mais d'image ou de texte libre. Enfin, si le client ne dispose pas de système de gestion de ces factures électroniques, de type GED et work flow, il devra alors supporter le coût d'impression des factures pour les traiter avec les factures papier (sur la validation et le règlement). Ces contraintes peuvent ne pas pousser vers une amélioration du recouvrement et une réduction des litiges.

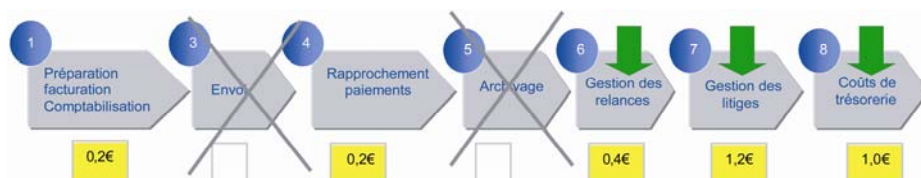
2.3 Bénéfices potentiels

Généraliser l'envoi de factures électroniques à ses clients permet aux Entreprises de réduire le coût de traitement de leurs factures et d'accroître la flexibilité de leur organisation.

2.3.1 Réduction du coût de traitement de la facture :

En émission, en partant de notre situation « standard », la dématérialisation des factures émises crée un potentiel de réduction de coûts de l'ordre de 3€ par facture, correspondant à la disparition des frais d'envoi, la réduction de

coûts de relance, de gestion des litiges, compte non tenu des gains de trésorerie générés par les paiements anticipés.



Economies cibles générées par la dématérialisation de l'émission de factures

Par ailleurs, la réception de données détaillées concernant le paiement des factures permet à l'Entreprise d'automatiser la tâche relativement coûteuse du lettrage et du bouclage des flux.

2.3.2 Flexibilité accrue de l'organisation

En émission, l'Entreprise peut choisir de sous-traiter son activité de création et d'envoi de factures, se contentant d'envoyer à son sous-traitant un flux de données factures, à la charge de ce dernier d'envoyer à chaque client le support et le format correspondant à sa demande.

Dans ce cas, elle variabilise une partie de ses coûts fixes de facturation et accroît donc sa flexibilité.

3 **Notre vision sur l'état actuel du marché**

De plus en plus de fournisseurs de frais généraux se mettent en capacité d'offrir l'option de facturation électronique à ses clients, notamment dans la téléphonie, la location automobile, l'intérim et les consommables de bureau.

Cette fonctionnalité, qui est aujourd'hui un élément de différenciation, va certainement devenir un constituant obligatoire des offres dans ces secteurs dans les 2 à 3 années à venir. Les fournisseurs de la grande distribution commencent déjà à subir une pression croissante de la part de leurs clients pour envoyer des factures électroniques de données dématérialisées fiscalement.

Les fournisseurs facturant des petites prestations à de nombreux clients vont certainement s'intéresser rapidement aux possibilités offertes par la facturation dématérialisée fiscalement par document électronique signé. Cette technique simple leur permettra de réduire rapidement leur coût de facturation avec des clients peu développés technologiquement.

Chapitre III

Les conditions du succès du passage à la gestion dématérialisée des factures

L'objectif de ce chapitre est d'identifier les éléments clés pour le succès de la mise en œuvre d'un projet de dématérialisation du traitement des factures.

Les facteurs clés de réussite des projets de gestion dématérialisée des factures reposent sur :

- **une identification précise des objectifs du projet à moyen terme**, dont dépendront la pérennité et l'évolutivité des solutions fonctionnelles choisies (p. 120),
- **une analyse économique globale** qui permettra de déterminer la configuration opérationnelle la plus adaptée, entre solution logicielle interne ou service externalisé (p. 124),
- **l'identification des moyens nécessaires** à la gestion des factures dématérialisées et la coordination de la mise en œuvre opérationnelle de ces moyens (p. 126),
- **la capacité de l'Entreprise à réaliser les potentiels de gains** apportés par la dématérialisation, dont dépendront les montants investis et la vitesse du retour sur investissement du projet (p. 129).

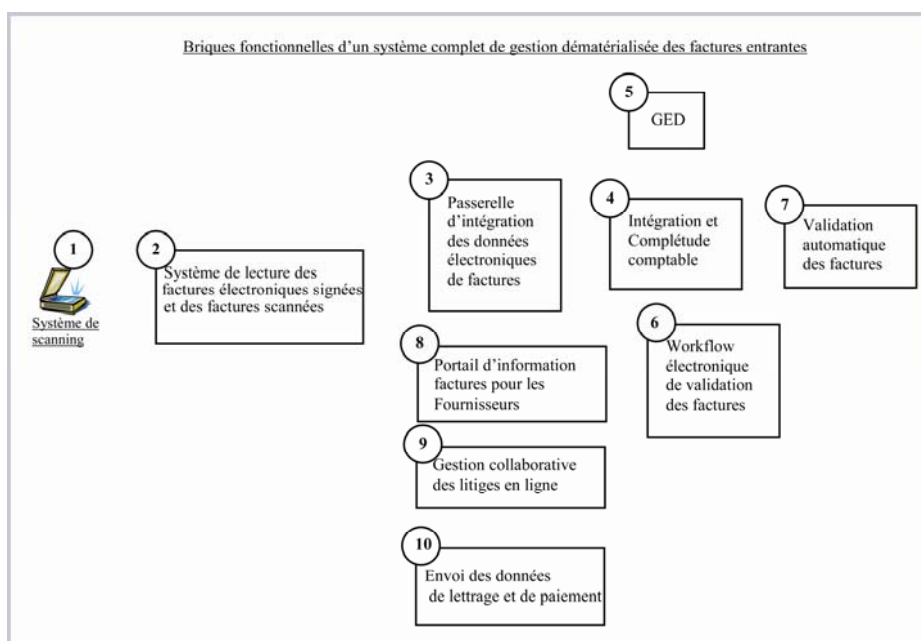
1 Facteur clé de succès n°1 : déterminer ses objectifs pour identifier les choix fonctionnels pertinents à moyen terme

A partir des enjeux identifiés, des objectifs opérationnels qui en découlent et de la maîtrise de son système existant, l'Entreprise doit déterminer le périmètre fonctionnel, technique et organisationnel de son projet à court et moyen terme, de façon à ne pas être enfermée dans des choix inadaptés ou trop coûteux. En fonction de son contexte, l'Entreprise doit sélectionner un assemblage des briques fonctionnelles les plus adaptées à ses objectifs.

1.1 Factures entrantes

Si l'Entreprise vise à réduire le coût direct des processus purement internes de traitement de ses factures (hors coûts d'interaction avec les Fournisseurs), elle devra mettre en œuvre les éléments suivants et décider des techniques pour le faire :

- un système de dématérialisation des factures entrantes,
- un *système de validation des factures électroniques* (GED + workflow) sans lequel la réimpression des factures numérisées serait indispensable,
- un *module de complétude comptable* permettant la saisie des éléments analytiques indispensables à l'intégration comptable



1.1.1 Réception des factures

Pour la dématérialisation des factures entrantes, les choix techniques seront différents en fonction de la visibilité dans le temps sur les objectifs :

- si l'Entreprise n'envisage pas de recevoir des factures électroniques de données à court et moyen terme, un *système de scanning (1)* et un *système de lecture automatique (2)* avec vérification humaine et intégration assistée suffisent ; pour un surcoût assez faible, le *système de lecture automatique* peut permettre aussi de lire les *factures électroniques signées*,
- si elle est prête à gérer un double processus de gestion de factures papier et électroniques, une *passerelle de réception de factures électroniques (3)* suffit pour capturer les factures électroniques envoyées par un nombre limité de Fournisseurs,
- un système mixte scanning + facture électroniques signées + facturation électronique de données constitue la solution optimale, car il permet de :
 - ne pas dépendre du bon vouloir de ses Fournisseurs à passer à la facturation électronique pour dématérialiser entièrement son processus interne de traitement des factures reçues,
 - pouvoir intégrer des factures électroniques dès que ses Fournisseurs lui en proposent.

1.1.2 Intégration comptable

Le *module de complétude comptable (4)* doit permettre d'intégrer les données nécessaires aux imputations analytiques. Si les référentiels de l'Entreprise sont à jour, cette intégration peut en théorie se faire automatiquement à partir des données de la facture ; une interface manuelle doit cependant être prévue pour gérer les cas ambigus et pallier aux erreurs des imputations automatiques.

1.1.3 Validation des factures

La dématérialisation des flux de factures entrantes implique une réorganisation du processus de validation de l'Entreprise autour des données électroniques, réorganisation qui permettra de dégager des valeurs ajoutées plus significatives encore que les économies de courrier ou de saisie.

Les systèmes à mettre en place seront différents selon les souhaits de l'Entreprise :

- si elle ne souhaite franchir qu'une étape de réduction de ses coûts de validation, un *workflow de validation électronique (6)* suffit. Il doit s'accompagner d'une *GED (5)* si l'Entreprise est amenée à gérer aussi des factures scannées ou des factures électroniques signées,

- si elle veut réduire au minimum ses coûts de validation, elle doit, en complément de son workflow, développer un *système de validation automatique des factures* (7). Cela demande la remise à plat et la formalisation du référentiel de validation, souvent lié au référentiel d'intégration en comptabilité analytique. Cela permet de fiabiliser les processus de traitement et de réduire la dépendance de l'Entreprise à la connaissance orale.

1.1.4 Relation avec les fournisseurs

Si l'Entreprise veut également réduire ses coûts externes d'interaction avec ses Fournisseurs :

- elle doit mettre en place un *système de publication de ses informations de traitement de factures* (8) (*validation, litiges, paiement*) pour limiter leurs demandes d'informations sur les factures transmises par téléphone,
- elle doit disposer d'un système de gestion collaborative des litiges en ligne (9), pour en optimiser la gestion.

Pour accélérer l'adoption de la facturation électronique par ses fournisseurs, il peut être nécessaire de leur proposer des fonctionnalités à forte valeur ajoutée, comme *l'envoi de données électroniques de lettrage et de paiement* (10).

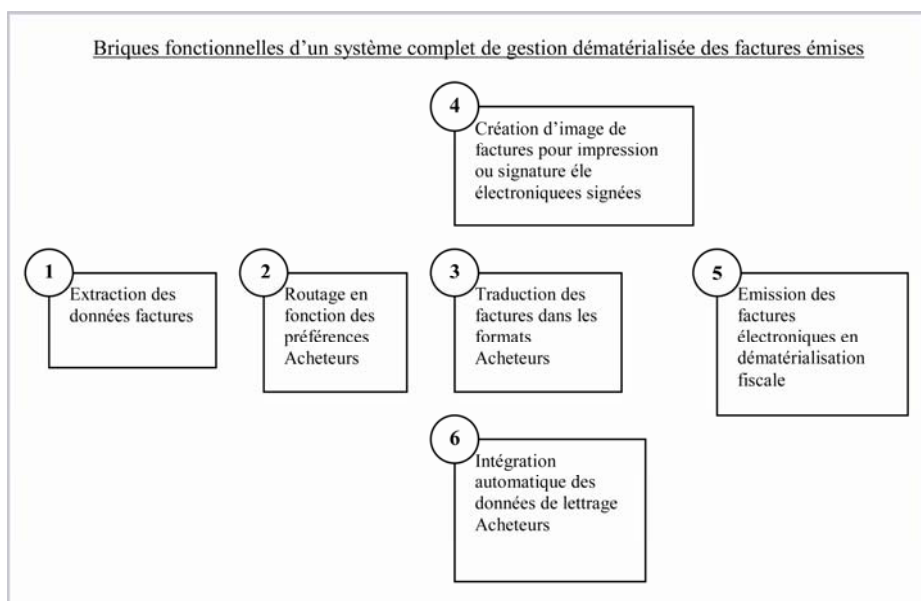
	Réception factures				Validation factures			Intégration comptable		Relation avec les fournisseurs		
	Scanning et lecture automatique	Données structurées type EDI	Module démat. fiscale	Documents électroniques signés	GED	Workflow	Système de validation automatique	Module de comptabilité	Module intégration auto.	Portail fournisseurs	Gestion des litiges en ligne	Envoi données de lettrage et de paiement
Configuration minimale si facture électronique non envisagée	X				X	X		X	X			
Configuration minimale si facture électronique en plus du process papier		X	X			X		X	X			
Configuration optimale pour minimiser les coûts directs de facturation	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Modules pour minimiser les coûts d'interaction avec les fournisseurs										X	X	
Bonus pour inciter les fournisseurs à passer à la facturation électronique										X	X	X

Modules à mettre en œuvre en fonction des objectifs de l'Entreprise en réception de factures

1.2 Factures sortantes

En émission de factures, les contraintes sur les choix techniques sont différentes selon que l'Entreprise souhaite :

- seulement améliorer le positionnement de son offre vis-à-vis de ses concurrents et de ses Acheteurs sans préoccupation particulière de réduction de ses coûts de facturation,
- réduire globalement le coût de ses opérations de facturation ainsi que ses délais de paiement.



Pour différencier son offre, l'Entreprise doit pouvoir proposer à ses Clients de recevoir ses factures sous forme de données électroniques dans le format de leur choix. Pour ce faire, il suffit qu'elle se dote :

- d'un *système d'extraction des données électroniques de factures (1)* paramétrable client par client, et si possible source unique de toute la facturation,
- d'une capacité de *traduction de son format de facture (3)* dans les formats demandés par ses Clients.

Pour réduire ses coûts de facturation Clients, plusieurs solutions techniques sont envisageables pour l'Entreprise :

- l'automatisation des opérations de facturation, à travers un *système de routage des factures Clients (2)* capable d'adresser les factures sur le support et au format souhaités à l'instant t par les Clients,
- la capacité à créer des *images de factures pour impression ou signature électronique (4)* à destination des Clients qui souhaitent conserver une facture papier ou qui ne seraient pas en situation de les refuser et d'exiger un original papier,
- la capacité à *émettre des factures électroniques (5)* en dématérialisation fiscale (signées ou sous forme de fichiers structurés) vers ses Clients,
- la capacité à *traiter des données électroniques de lettrage (6)* que certains Clients pourraient proposer d'envoyer en retour.

	Chaîne de facturation électronique					Recouvrement		Lettrage
	Module d'extraction des données factures	Module de routage par chaîne de facturation	Module de traduction dans les formats comptables client	Création factures électronique signées	Module de dématérialisation fiscale	Accès à portail fournisseur	Gestion des litiges en ligne	Traitement automatique des données de lettrage électroniques
Configuration minimale pour offrir une option facturation électronique à ses clients	X		X		X		X	
Configuration pour réduire au minimum les coûts de facturation	X	X	X	X	X	X	X	X

Modules à mettre en œuvre en fonction des objectifs de l'Entreprise en émission de factures

2 **Facteur clé de succès n°2 : identifier l'architecture opérationnelle la plus adaptée économiquement**

L'Entreprise doit réaliser une analyse économique compte tenu des besoins fonctionnels qu'elle a déterminés pour identifier quelle est la configuration opérationnelle la plus adaptée entre :

- des solutions logicielles installées dans son système d'information ou hébergées,
- des solutions de type service entièrement externalisées.

a Solutions logicielles

Les solutions logicielles ont les caractéristiques suivantes :

- des coûts d'acquisition et de mise en place élevés, comptabilisés comme des investissements et donc amortis sur la durée de vie du logiciel,
- un coût de traitement par facture potentiellement faible à condition que les volumes traités par l'Entreprise soient suffisamment importants et que l'Entreprise puisse mutualiser des capacités de production informatique déjà en place pour d'autres applications dans des conditions de service comparables.

b Les solutions de type service

Les solutions de type service ont des caractéristiques symétriques :

- des coûts de mise en place faibles,
- un coût de traitement plutôt indexé sur les métriques de production, c'est à dire la facture, voire le nombre de ligne ou le volume de données, ainsi que le nombre d'utilisateurs. Toutefois, le prix marginal de ces métriques est d'autant plus faible que les volumes sont importants, engagés a priori et conformes dans les ordres de grandeur aux prévisions.
- Une logique d'externalisation qui permet aussi des niveaux et engagements de services contractuels et donc des garanties que ne procure pas toujours une exploitation interne.

c L'analyse économique

L'Entreprise doit donc réaliser un calcul économique intégrant :

- les volumes de traitements qu'elle souhaite réaliser, et sa capacité à respecter leur montée en charge,
- les variations possibles de ces volumes dans le futur,
- les paramètres économiques associés aux *solutions logicielles*, qui sont essentiellement des coûts fixes :
 - informatiques avec les coûts de licence, de maintenance, de paramétrage, d'exploitation,
 - d'intégration des solutions, qui sont en général de l'ordre de grandeur des coûts de licence,
 - de production avec les coûts de personnel dédié au traitement des factures, d'infrastructure pour ces personnels, de management,
 - la gestion du risque de défaillance et des conséquences,
 - la rigidité relative imposée à l'organisation,

- les paramètres économiques associés aux *solutions de type service*, qui sont essentiellement des coûts variables :
 - coûts de mise en place, personnalisation éventuelle,
 - coûts unitaires de traitement tenant compte des volumes que l'Entreprise compte traiter,
 - engagements et niveau de service et analyse du risque de défaillance et des conséquences,
 - la dépendance relative vis à vis de l'extérieur imposée à l'Entreprise.

Très classiquement, choisir entre une solution logicielle ou service équivaut à un choix entre les couples coûts fixes/indépendance et coûts variables/dépendance, associé à un axe garanties de services / risque (risque interne versus risque systémique).

3 Facteur clé de succès n°3 : bien gérer le développement et la mise en œuvre des composants du processus de dématérialisation

La chaîne de traitement dématérialisé de la facture est un processus transversal qui implique la disponibilité et la coordination de nombreux modules et de nombreux intervenants internes et externes. Les responsables de projet doivent garder à l'esprit qu'ils mettent en place une nouvelle chaîne de facturation, intégrée à la chaîne de facturation existante de l'Entreprise. Ceci implique la mise en place de fonctions et de processus spécifiques, supervisés par un système de contrôle permanent rigoureux.

L'ignorance de ces contraintes conduit à des démarrages de projet chaotiques, perturbateurs pour l'Entreprise, qui d'une part portent injustement préjudice à l'image de la facturation électronique à l'intérieur de l'organisation, et d'autre part réduisent sa capacité à en tirer profit.

Avant tout lancement de projet, les responsables doivent donc prêter une attention particulière à :

- l'organisation cible à mettre en place,
- son processus de mise en œuvre.

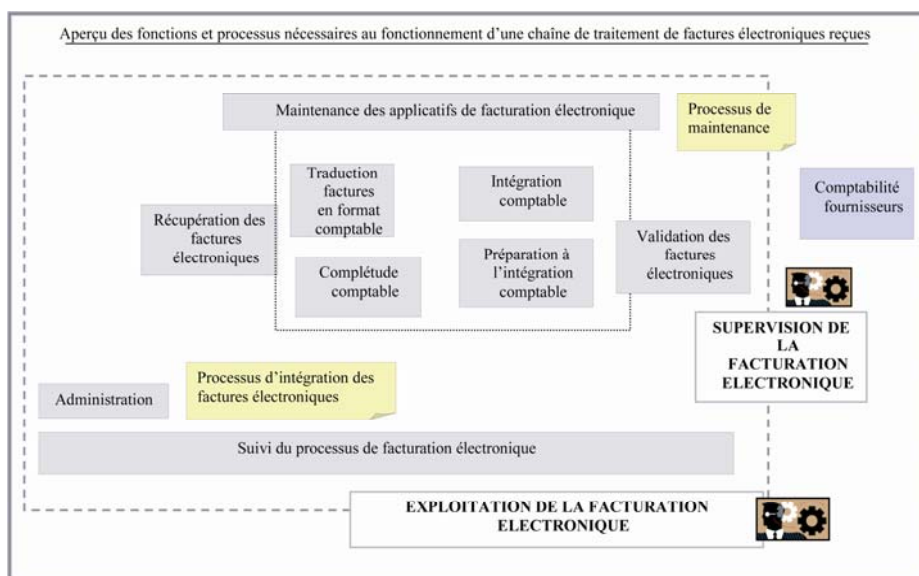
3.1 Organisation cible requise par la facturation dématérialisée

Ce paragraphe est destiné à lister très concrètement les principales fonctions indispensables au démarrage d'un projet de facturation électronique, aussi bien en réception qu'en émission.

3.1.1 Pour les factures entrantes

Pour assurer au quotidien l'intégration de factures dématérialisée, les fonctions suivantes sont requises :

- la récupération des factures électroniques reçues,
- l'éventuelle *traduction des factures* envoyées dans un format différent du format comptable de l'Entreprise,
- la *complétude comptable* des factures traduites avec l'ensemble des éléments permettant l'enregistrement comptable et les imputations analytiques,
- la préparation de l'intégration comptable et l'intégration comptable elle-même,
- la *validation des factures électroniques*, qu'elle soit uniquement humaine à travers un workflow ou également réalisée automatiquement,
- la *gestion des litiges* qui doit intégrer les outils de gestion des factures électroniques dans ses processus.



Pour garantir le bon fonctionnement dans le temps de l'ensemble de la chaîne de réception et traitement des factures électroniques, il faut mettre en place et assurer :

- la supervision globale de la chaîne de facturation électronique,
- son administration,
- la maintenance des applicatifs dédiés à la facturation électronique.

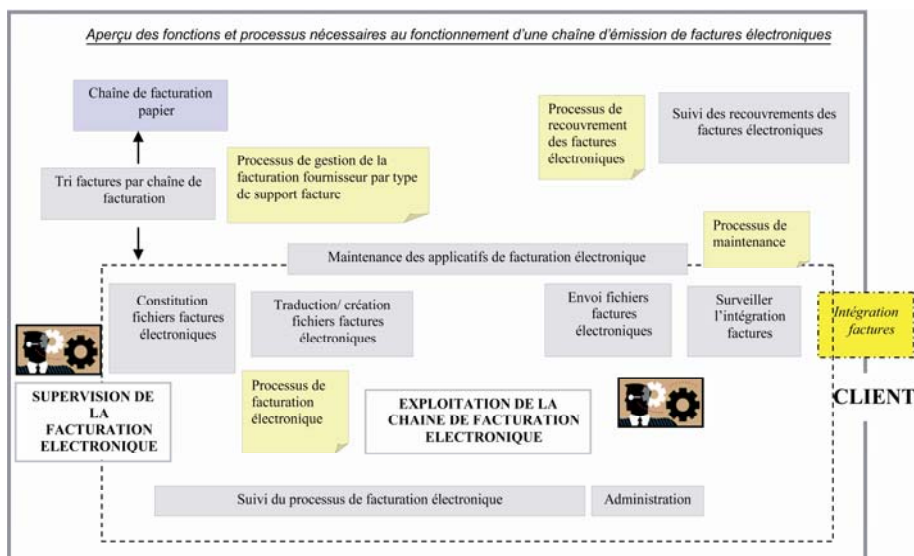
3.1.2 Pour les factures sortantes

Pour assurer au quotidien l'émission de factures dématérialisées, les fonctions suivantes sont requises :

- le *routing* des factures par chaîne de facturation papier ou électronique, en fonction des préférences du client,
- l'extraction/ constitution des fichiers de factures qui seront envoyées électroniquement,
- la traduction des factures électroniques structurées dans le format demandé par le client, ou la création de factures électroniques signées,
- l'envoi des factures électroniques vers les Clients,
- le suivi de l'intégration des factures par les Clients,
- le *recouvrement* des factures électroniques, qui passera, entre autres, par l'utilisation des portails d'information factures mis à disposition par les Clients.

Pour garantir le bon fonctionnement dans le temps de l'ensemble de la chaîne de facturation électronique, il faut mettre en place et assurer :

- la supervision globale de la chaîne de facturation électronique,
- son administration,
- la maintenance des applicatifs de facturation électronique.



3.2 3.2 Gestion de projet

Du fait de son impact sur l'organisation, le succès du démarrage de la chaîne de dématérialisation réclame une gestion de projet rigoureuse, avec des pré requis classiques mais qui doivent être encore plus scrupuleusement observés dans ce type de projet transversal :

- une maîtrise d'ouvrage interne impliquant **toutes les fonctions futures utilisatrices du système** ; un des motifs de perturbation des démarrages de projet de facturation dématérialisée est la non implication d'utilisateurs clés, comme les comptables ou les responsables techniques des chaînes de facturation,
- une équipe de projet avec un périmètre et un calendrier de projet précis,
- une phase de sensibilisation et de formation des futurs utilisateurs,
- une phase pilote permettant d'affiner les modalités de fonctionnement futures,
- des indicateurs de suivi et un accompagnement des utilisateurs dans les premiers mois de fonctionnement,
- l'identification et l'implication de l'équipe qui sera responsable du bon fonctionnement quotidien de la chaîne.

4 Facteur clé de succès n°4 : se donner les moyens de concrétiser les potentiels de gains créés par la dématérialisation

4.1 En réception de factures

4.1.1 Réduction des coûts de traitement internes

La réduction effective des coûts internes de traitement des factures implique une capacité de réallocation des ressources humaines et matérielles ainsi qu'une réorganisation minimale du service de comptabilité fournisseurs.

4.1.2 Réduction des coûts d'interaction avec les fournisseurs

Elle passe par des actions d'incitation des fournisseurs à utiliser l'accès web aux données factures de l'Entreprise avant de prendre un contact direct avec elle.

4.1.3 Implication du service achats

Les services achats devront mettre en œuvre des actions spécifiques pour tenter d'échanger avec les fournisseurs les nouvelles capacités de l'Entreprise (délais de paiement raccourcis, accès aux données factures,

envoi de données à valeur ajoutée comme les données de lettrage) contre de meilleurs prix.

4.1.4 Réduction du coût global de la dématérialisation des factures

Elle implique la mise en œuvre d'une action volontariste de conversion des fournisseurs à l'envoi de factures électroniques.

4.2 *En émission de factures*

4.2.1 Réduction du coût de recouvrement et de traitement des litiges

Dans le cas où les clients de l'Entreprise acceptent de lui donner accès aux données de traitement concernant ses factures, celle-ci doit *réorganiser son processus de recouvrement*.

Elle doit former son personnel à n'appeler ou écrire à ses clients mis en recouvrement ou en litige qu'après avoir consulté leur portail fournisseur et tenté de régler le problème à travers l'outil collaboratif de règlement des litiges.

4.2.2 Réduction du coût de lettrage

Lorsque les clients de l'Entreprise acceptent de lui envoyer les données détaillées de paiement de ses factures dans le format adapté à son système comptable, elle doit *réorganiser son processus de lettrage*.

Elle doit :

- réaffecter les personnels jusque là en charge de la saisie des données de lettrage,
- développer une passerelle de capture des données électroniques envoyées par ses clients,
- créer un module permettant d'intégrer les données reçues dans son système comptable.

5 *Conclusion*

La facturation électronique constitue aujourd'hui une réelle opportunité pour les Entreprises. Elles l'ont bien compris et sont de plus en plus nombreuses à la mettre en place, soit parce qu'elles souhaitent bénéficier au plus vite de ses avantages, soit à la demande de leurs contreparties Fournisseurs ou Acheteurs.

Elles ne doivent cependant pas perdre de vue que sa mise en œuvre est un véritable projet d'organisation et d'évolution du système d'information comptable, et que son exploitation requiert tout le soin et la rigueur réclamés par la gestion d'une chaîne de facturation.

Annexes

La dématérialisation fiscale

1 Réglementation européenne

1.1 La directive Européenne

La directive européenne (voir texte en annexe 1) pose les premiers et principaux jalons d'un cadre juridique pour pouvoir effectuer la transmission et l'archivage électronique des factures à l'échelle européenne. La mise au point d'un cadre juridique commun définitif est une œuvre qui s'étalera dans le temps, compte tenu des évolutions rapides des nouvelles technologies.

La transposition de la directive européenne du 20 décembre 2001 par l'ensemble des Etats membres doit être réalisée au 1^{er} janvier 2004. Les Etats membres ne peuvent fixer aucune autre condition ou formalité quant à l'usage de factures électroniques. Un régime transitoire imposant aux utilisateurs une notification préalable peut être maintenu jusqu'au 31 décembre 2005.

Cette directive se consacre essentiellement aux deux obligations d'intégrité du contenu et d'authenticité de l'origine des factures et à la transmission des factures entre les états membres.

1.2 Les obligations d'intégrité et d'authenticité

Elle précise que les factures peuvent être émises sur support papier ou par voie électronique sous condition de l'acceptation du destinataire. Pour cela, l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu des factures électroniques doivent être garantis. La directive prévoit 3 voies possibles pour la transmission électronique des factures :

- soit au moyen d'un accord EDI (définition d'un langage normé et envoi de messages structurés) lorsque l'accord relatif à cet échange prévoit l'utilisation de procédures garantissant l'authenticité de l'origine et l'intégrité des données. Il est fait ici référence à la recommandation de la Commission européenne 1994/820/CE¹. C'est au travers de ces accords EDI, supposant un contrat encadrant juridiquement les relations des partenaires et une annexe technique définissant notamment le langage commun utilisé qu'étaient jusqu'alors réalisés les échanges de factures dématérialisées en France.
- soit au moyen d'une signature électronique avancée,

¹ Disponible ici : http://adminet.com/eur/loi/leg_euro/fr_394H0820.html

- soit au travers d'une « Troisième voie » laissée à l'appréciation des Etats membres concernés. Cette voie, laissée à l'initiative de chaque pays, peut sembler aller à l'encontre de la volonté d'harmonisation. Elle est cependant une ouverture bienvenue afin de tenir compte des rapides innovations technologiques. Un rapport fera la synthèse des initiatives en la matière au plus tard le 31 décembre 2008 afin d'adapter si il le faut les conditions de télétransmission des factures au niveau européen.

1.3 La transmission électronique des factures entre états membres

La transmission transfrontalière électronique de factures est déjà possible depuis le 1er janvier 2004. Elle devra être réalisée en respectant strictement les obligations juridiques et les contraintes techniques de sa mise en œuvre imposées par chaque Etat. Il existe encore des disparités nationales importantes. Les échanges transfrontaliers seront d'autant plus aisés à mettre en place à mesure de la familiarité des juristes avec le sujet.

2 Réglementation Française

2.1 Application de la Directive européenne en France. Une remise à plat de la législation sur la facture : instruction DGI 3 C.A. n° 136 du 7 Août 2003.

L'application de la Directive Européenne est effective en France depuis l'été 2003. Les textes de références sont :

- La loi de finance rectificative de fin 2002 (Loi 2002-1576 2002-12-30 art. 17 Finances rectificative pour 2002 JORF 31 décembre 2002).
- Le décret d'application 2003-632 du 7 juillet 2003 relatif aux obligations de facturation en matière de taxe sur la valeur ajoutée et modifiant l'annexe II au code général des impôts et la deuxième partie du livre des procédures fiscales.
- L'instruction 3 C.A. de la Direction Générale des Impôts, n° 136 du 7 août 2003.

En pratique, l'ensemble du nouveau dispositif est décrit de façon très précise et complète dans cette instruction.

Nous conseillons au lecteur avisé de parcourir cette instruction dans son ensemble, afin de se remémorer les obligations des Entreprises en matière de facturation papier et électronique. En particulier, il peut être intéressant de vérifier la conformité sur un échantillon de factures entrantes ou sortantes, ne serait ce que la présence effective de toutes les mentions obligatoires.

Cette instruction éclaire notamment la possibilité d'avoir recours à l'externalisation de tout ou partie du processus de facturation. Cela couvre avant tout l'auto-facturation mais aussi tout service externalisé tiers intervenant dans le processus, comme les opérateurs de facturation électronique.

Externalisation

Si l'Entreprise a recours à un prestataire, celui-ci ne peut intervenir dans la constitution du message ni l'altérer. Il est cependant possible de donner mandat au prestataire de dématérialisation pour qu'il constitue en le nom et pour le compte du fournisseur les messages électroniques de facture à partir d'informations fournies par l'Entreprise. L'émission de la facture électronique peut-être générée de trois façons : a) au sein de l'Entreprise b) par un sous-traitant c) par le Client :

- **L'autofacturation** : L'autofacturation est autorisée, sous plusieurs conditions toutefois. L'assujetti doit expressément donner mandat au client pour émettre les factures en son nom et pour son compte. Ce mandat doit mentionner que l'assujetti (le fournisseur) conserve l'entière responsabilité de ses obligations en matière de facturation et de ses conséquences au regard de la taxe sur la valeur ajoutée. Chaque facture devra faire l'objet d'une procédure d'acceptation par l'assujetti.
- **La sous-traitance** : La sous-traitance de la facturation est expressément reconnue. De la même façon que pour l'autofacturation, il doit être donné mandat express au prestataire pour émettre les factures pour le nom et le compte de l'assujetti qui conserve la responsabilité de la facturation. Il est expressément reconnu qu'il possible d'émettre ou recevoir pour le nom et le compte de l'assujetti des factures électroniques.

Pour plus de précision, voici un extrait de l'instruction sur ce sujet (article 41 à 68).

B. EXCEPTIONS

41. *Dans un certain nombre de cas, la délivrance des factures doit ou peut être effectuée **par une personne autre que celle qui livre les biens ou fournit les services facturés.***

I. Représentation fiscale d'Entreprises établies hors de la Communauté européenne

42. Lorsque la TVA est acquittée par le représentant fiscal d'une Entreprise établie hors de la Communauté européenne accrédité conformément à l'article 289 A-I du CGI (cf. BOI 3 A-1-02 du 4 février 2002), c'est à lui qu'il appartient normalement de délivrer des factures.
43. L'Entreprise étrangère concernée a cependant la faculté de procéder elle-même à cette formalité, mais elle doit, dans un tel cas, préciser, sur les factures qu'elle délivre non seulement ses propres coordonnées et numéro d'identification à la TVA en France, mais encore le nom (ou la raison sociale), l'adresse (ou le lieu du siège social) et le numéro d'identification à la TVA de son représentant fiscal (cf. n° 118).

II. Acheteurs ou tiers établissant matériellement les factures pour le compte du fournisseur

44. Il est d'usage dans certaines professions que les acheteurs établissent, au nom de leur fournisseur, des documents tenant lieu de factures.
45. L'administration ne s'opposait pas à de telles pratiques sous réserve du respect de certaines conditions (cf. DB 3 E 2211 n°8, à jour au 2 novembre 1996).
46. L'article 289-I-2 du CGI reconnaît désormais **expressément la possibilité pour les fournisseurs de confier l'établissement matériel de leurs factures à un tiers** (sous-traitance de la facturation) **ou à leur client** (autofacturation).

Les conditions et modalités d'application de cette disposition sont fixées par le 1 de l'article 242 nonies de l'annexe II au CGI dans sa rédaction issue du décret n° 2003-632 du 7 juillet 2003.

1. La conclusion d'un mandat de facturation

47. Le fournisseur du bien ou service doit, en principe, expressément donner mandat au tiers ou client concerné pour émettre matériellement les factures en son nom et pour son compte.
48. Le mandat de facturation peut être délivré pour une série d'opérations données ou pour tout ou partie des opérations réalisées par le mandant sur une période donnée déterminée par le contrat.
49. Il pourra être admis, au vu des circonstances de fait, l'existence d'un mandat tacite lorsque le fournisseur et son mandataire (client ou tiers) n'entretiennent pas de relations commerciales régulières mais ponctuelles.
50. Les circonstances de fait de nature à établir l'existence d'un mandat tacite peuvent, par exemple, résulter du fait que les factures en cause mentionnent expressément qu'elles ont été matériellement émises par le mandataire au nom et pour le compte du fournisseur.
51. Le recours au mandat tacite n'est admis que lorsque le faible nombre d'opérations commerciales réalisées entre le fournisseur et son mandataire ou le faible nombre de factures émises ne justifie pas la conclusion d'un contrat de mandat écrit et préalable. A titre de règle pratique, il convient de considérer que la facturation par le client ou par un tiers de plus de 10 opérations par année civile doit, quel que soit le nombre de factures émises à ce titre, donner lieu à la conclusion d'un mandat écrit et préalable.

52. Lorsque le mandat de facturation est tacite, toute facture émise au nom et pour le compte du fournisseur devra faire l'objet d'une acceptation formelle et expresse par ce dernier. Cette acceptation pourra, par exemple, être matérialisée par l'apposition de la signature ou du cachet du fournisseur sur les factures ainsi émises.^{2[7]}
53. En revanche, les factures émises au nom et pour le compte du fournisseur dans le cadre d'un contrat de mandat écrit et préalable n'ont pas à être formellement authentifiées par celui-ci. **Il pourra toutefois, dans un délai expressément prévu par le contrat de mandat, contester les informations mentionnées sur les factures.**
- Le délai accordé au mandant pour contester le contenu des factures émises en son nom et pour son compte est librement déterminé par les parties.
54. Dans cette hypothèse, il appartient au mandant, c'est-à-dire au fournisseur, d'émettre une facture rectificative dans les conditions prévues au 5 de l'article 289-I du CGI. Il en résulte que le mandat de facturation ne peut, en principe, porter que sur les factures initiales à l'exclusion des factures rectificatives.
55. Il est toutefois admis que le mandat de facturation puisse porter sur l'ensemble des factures initiales et rectificatives lorsque l'établissement matériel des factures est confié à un tiers et non au client du fournisseur (autofacturation).
56. Remarque : Le mandat de facturation prévu au 2 du I de l'article 289 du CGI doit être distingué de celui qui peut être délivré par les assujettis établis dans un autre Etat membre de la Communauté européenne pour la réalisation de leurs obligations déclaratives, comptables et de facturation en France, la portée de ce dernier étant plus large.
- Cela étant, lorsqu'il porte également sur l'obligation de facturation, le mandat délivré dans les conditions prévues aux points n^{os} 5 et suivants de l'instruction 3 A-1-02 du 4 février 2002 relative à la suppression de la représentation fiscale pour les assujettis communautaires, doit également satisfaire aux obligations prévues par les n^{os} 58 et suivants de la présente instruction.
57. En revanche, les représentants fiscaux d'Entreprises établies hors de la Communauté européenne demeurent soumis aux règles qui leur sont propres, y compris au regard de l'obligation de facturation (cf. BOI 3 A-1-98). Ils ne relèvent donc pas des règles applicables au mandat de facturation décrites ci-après.

2. Conditions du mandat de facturation

58. Le mandat, écrit et préalable, doit notamment prévoir que le fournisseur conserve l'entière responsabilité de ses obligations en matière de facturation et de ses conséquences au regard de la TVA.
59. Ainsi, le fournisseur ne pourra pas arguer de la défaillance ou du retard de son mandataire dans l'établissement des factures pour se soustraire à l'obligation de déclarer la taxe collectée au moment de l'intervention de son exigibilité.

^{2[7]} Les factures émises par voie électronique pourront être acceptées au moyen d'un accusé de réception précisant que le fournisseur accepte et authentifie les factures établies en son nom et pour son compte.

60. De même, le fournisseur demeure redevable de la TVA due, le cas échéant, en application de l'article 283-3 du CGI, lorsque celle-ci a été facturée à tort.
61. Le contrat de mandat doit, en outre, expressément stipuler le délai accordé au mandant pour contester le contenu des factures émises en son nom et pour son compte.
62. Les factures établies par le mandataire au nom et pour le compte du fournisseur doivent présenter la même forme que si elles étaient établies par ce dernier. Elles doivent donc comporter toutes les mentions prescrites par la réglementation en vigueur (cf. chapitre deuxième).^{3[8]}
63. Afin d'éviter toute ambiguïté, il est recommandé de servir sur les factures concernées une mention du type « Facture établie par A au nom et pour le compte de B ».
64. Le double de chaque facture doit être adressé au fournisseur et l'original conservé par le client lorsque ce dernier est chargé de l'établissement matériel des factures.
65. Le contrat de mandat passé avec le client ou le tiers doit également contenir l'engagement du mandant :
 - de verser au Trésor la taxe mentionnée sur les factures établies en son nom et pour son compte ;
 - de réclamer immédiatement le double de la facture si cette dernière ne lui est pas parvenue ;
 - et de signaler toute modification dans les mentions concernant l'identification de son Entreprise.

Précision : Lorsque le client ou le tiers mandaté par l'assujetti pour émettre les factures, en son nom et pour son compte, est établi dans un pays avec lequel il n'existe aucun instrument juridique relatif à l'assistance mutuelle ayant une portée similaire à celle prévue par la directive 76/308/CEE du Conseil du 15 mars 1976 concernant l'assistance mutuelle en matière de recouvrement des créances relatives à certaines cotisations, droits, taxes et autres mesures, la directive 77/799/CEE du Conseil du 19 décembre 1977 concernant l'assistance mutuelle des autorités compétentes des Etats membres dans le domaine des impôts directs et indirects et le règlement (CEE) n° 218/92 du Conseil du 27 janvier 1992 concernant la coopération administrative dans le domaine des impôts indirects (TVA)^{4[9]}, les règles suivantes s'appliquent :

- l'assujetti doit en informer l'administration par écrit en indiquant le nom et l'adresse du client ou tiers ainsi mandaté lorsque ce dernier établit de manière régulière des factures au nom et pour le compte de cet assujetti. A cette fin, il dépose un état auprès du service des impôts territorialement compétent dans les mêmes délais que sa déclaration de résultats ou de

^{3[8]} Sur la numérotation des factures émises par un tiers ou par le client, cf. n° 126 ci-après.

^{4[9]} A ce jour, seuls les Etats membres de la Communauté européenne sont liés à la France par une obligation de coopération (échange de renseignements et aide au recouvrement) en matière d'impôts indirects.

bénéfices. Le cas échéant, cet état doit être communiqué au service des impôts sur toute demande de sa part ;

- les factures concernées doivent être émises dès l'intervention du fait générateur et sans que puisse être utilisée la possibilité de délivrer des factures périodiques dans les conditions prévues au deuxième alinéa du 3 du I de l'article 289 du CGI.

66. L'état mentionnant l'identité et les coordonnées des mandataires établis dans un pays n'ayant pas conclu de convention d'assistance avec la France est adressé au service gestionnaire sur papier libre ou par courrier électronique^{5[10]}.
67. Le caractère régulier des opérations ainsi facturées s'apprécie au regard du nombre de factures émises ou de leur périodicité. A titre de règle pratique, il est admis que l'état ne soit pas déposé spontanément par le mandant lorsque le nombre d'opérations facturées n'excède pas le seuil indiqué au point n° 51 de la présente instruction.
68. Le mandat doit, en tout état de cause, être écrit et préalable. Il ne pourra donc, en aucun cas, être considéré que les parties ont entendu conclure un mandat tacite.

Il est rappelé que le fait de confier l'établissement matériel des factures à un client ou un tiers établi hors de France ne modifie pas le champ d'application territorial des obligations prévues par le CGI en matière de facturation tel que défini à la section I du présent chapitre.

2.2 La facture électronique en France.

Nous proposons maintenant une lecture détaillée et commentée à partir du troisième chapitre de cette instruction, de l'article 267 à 375.

2.2.1 Chapitre Trois : Préambule - Introduction

Les articles 267 à 276 introduisent le sujet. Le dispositif est finalement assez simple. Les factures électroniques sont soumises aux mêmes obligations que les factures papier.

Par contre, l'original électronique étant plus difficile à définir que l'original papier, l'essentiel de la réglementation sur les factures transmises par voie électronique vise à garantir l'authenticité de leur origine et l'intégrité de leur contenu. Le texte français prévoit donc 2 modes distincts :

- L'échange de fichiers structurés selon une norme convenue entre les parties et pouvant être traités par un ordinateur de manière univoque, qui relève de l'article 289 bis du CGI et constitue la continuité avec l'existant.
- L'échange de fichiers, a priori non structuré, et dont l'authenticité de leur origine et l'intégrité de leur contenu sont garantis par une

^{5[10]} Les courriers électroniques sont adressés sur la boîte à lettre fonctionnelle du service concerné.

signature électronique dont les modalités sont décrites dans l'instruction. Il s'agit alors de l'application de l'article 289 V 1^{er} alinéa.

Le second mode s'apparente à un mode d'échange d'une image de facture, en échangeant le support papier contre sa représentation sous forme d'image. Nous verrons d'ailleurs qu'il n'y a aucune obligation de vérification de la conformité des factures dans ce cas. On part donc du principe que les factures émises de cette façon sont extrêmement proches de celles émises sous forme papier.

Au passage, l'instruction définit les règles de conservation et de restitution de ces « originaux électroniques ».

Il est à noter que l'émission de fichiers structurés dont l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu se feraient par une signature électronique n'est pas expressément autorisé, ni expressément interdite.

CHAPITRE TROISIEME

FACTURES TRANSMISES PAR VOIE ELECTRONIQUE

267. *Compte tenu du volume de papier à traiter et du coût qui en résulte, les Entreprises souhaitent recourir de plus en plus fréquemment à des systèmes de facturation informatique.*
268. *Or, en cas de transmission par voie électronique, la valeur probante des documents échangés dépend essentiellement de l'utilisation d'un dispositif technique assurant au système une fiabilité équivalente à celle que procure l'impression des factures sur papier et permettant d'assimiler la facture transmise par voie électronique à un original.*
269. *La directive du 20 décembre 2001 prévoit, dans le cadre des échanges internes, communautaires ou extra-communautaires, la possibilité de transmettre les factures par voie électronique selon deux normes sécurisées : la signature électronique ou l'échange de données informatisées (EDI).*
270. *En effet, conformément à la directive du 20 décembre 2001, **la possibilité d'échanger des factures par voie électronique n'est plus réservée aux seules transactions réalisées entre assujettis établis sur le territoire français.** Elle s'applique désormais non seulement aux opérations intracommunautaires mais encore aux opérations réalisées avec des Entreprises établies hors de la Communauté européenne, sous réserve des précisions apportées en matière de stockage au chapitre quatrième de la présente instruction.*
271. *Les assujettis peuvent donc recourir indifféremment à l'une ou l'autre de ces deux normes.*

272. Toutefois, ces deux procédés doivent être distingués au plan technique. **En effet, une facture dématérialisée, au sens de l'article 289 bis du CGI, est constituée par un message structuré selon une norme convenue entre les parties, permettant une lecture par ordinateur et pouvant être traité automatiquement et de manière univoque** (cf. recommandation 94/820/CE de la Commission du 19.10.1994 relative à l'EDI).
273. Or, toute facture transmise par voie électronique ne présente pas nécessairement de telles fonctionnalités.
274. Ainsi, une facture transmise par courrier électronique et sécurisée au moyen d'une signature électronique ne peut être considérée comme une facture dématérialisée au sens de l'article 289 bis du CGI lorsqu'elle ne se présente pas sous la forme d'un message structuré mais sous la forme d'un fichier créé dans un format du type traitement de texte, tableur, image...
275. Ces factures relèvent donc des dispositions de l'article 289 V 1^{er} alinéa du CGI et ne sont pas visées par les conditions et procédures spécifiques applicables aux factures dématérialisées en application de l'article 289 bis du même code qui ne vise que les seuls messages « factures » structurés au sens de la recommandation du 19 octobre 1994.
276. En effet, si les deux procédures de transmission électronique des factures doivent être utilisées dans un cadre juridique commun, les spécificités techniques de chacune des deux normes impliquent toutefois des conditions d'utilisation spécifiques.

2.2.2 La section 1 traite des dispositions communes aux 2 modes.

L'article 277 rappelle qu'une facture électronique est 'abord une facture et doit donc répondre aux mêmes obligations définies dans les chapitres précédents de l'instruction.

a Acceptation du destinataire des factures (278 – 279)

Le destinataire doit pouvoir signifier son acceptation de la facture électronique (qui lui demande un traitement particulier au minimum sur la conservation et sur le fait que les copies papier n'ont plus aucune valeur d'original.

Si le mode « EDI » (289 bis) demande évidemment un accord préalable (ne serait ce que sur la norme d'échange commune), la facture électronique signée peut être transmise sans accord préalable. Dans ce cas, l'instruction prévoit une acceptation tacite si le destinataire ne demande pas d'original papier dans un délai raisonnable (à interpréter).

Par conséquent, On peut considérer que les fournisseurs peuvent décider d'émettre des factures électroniques signées sans forcément recueillir un accord préalable, ce qui constitue certainement un potentiel d'accélération de ces pratiques.

Toutefois, il faudra que les destinataires soient conscients qu'ils doivent conserver et restituer ces factures originales (fichier + certificat + signature).

b Transmission des factures par lot (280 – 283)

Sans commentaire.

c Déclaration des utilisateurs (284)

Les Entreprises utilisatrices sont tenues de faire une déclaration préalable à l'administration fiscale. Toutefois, dans le cas de la facture électronique signée, seul l'émetteur doit faire une déclaration. Cette déclaration est obligatoire jusqu'au 31 décembre 2005.

SECTION 1

Dispositions communes aux deux procédures de transmission des factures par voie électronique

277. *Les obligations et modalités de facturation (champ de l'obligation de facturation, mentions obligatoires, facturation par un tiers ou par le client, factures récapitulatives...) prévues aux chapitres premier et deuxième s'appliquent dans les mêmes conditions quel que soit le support (papier ou électronique) ou les modalités de transmission des factures (EDI ou signature électronique).*

A. ACCEPTATION DU DESTINATAIRE DES FACTURES

278. *Aux termes des articles 289-V et 289 bis du CGI, les factures peuvent, sous réserve de l'acceptation du destinataire, être transmises par voie électronique dès lors que l'authenticité de leur origine et l'intégrité de leur contenu sont garanties.*

279. *L'acceptation préalable du recours à la transmission des factures par voie électronique doit être matérialisée dans le contrat^{6[13]} liant les parties s'il en existe un ou, à défaut, par l'octroi au destinataire des factures d'un délai raisonnable pour exiger une facture papier.*

B. TRANSMISSION DES FACTURES PAR LOTS

280. *La directive du 20 décembre 2001 prévoit que les assujettis qui transmettent par voie électronique au même destinataire un lot comprenant plusieurs factures peuvent ne mentionner qu'une seule fois les mentions communes à ces factures à condition que, pour chaque facture, la totalité des informations soit accessible.*

281. *En l'état actuel de la technique, l'intérêt de recourir à la transmission de lots de factures dans ces conditions doit être relativisé. D'une part, les systèmes de création et de transmission des factures par voie électronique permettent en général d'éviter la saisie redondante de données invariables communes à plusieurs factures transmises simultanément. D'autre part, la possibilité d'émettre des factures périodiques dans les conditions prévues aux points n^{os} 92 et suivants simplifie largement les obligations de facturation liées à la réalisation de plusieurs opérations entre deux mêmes parties sur une courte période.*

^{6[13]} La conclusion d'un contrat d'interchange entre Entreprises qui ont recours à la dématérialisation des factures ou d'un contrat de services avec un prestataire de facturation par voie électronique tient lieu d'acceptation.

282. Cela étant précisé, les assujettis qui souhaitent transmettre des factures par lots en ne mentionnant qu'une fois les mentions communes à l'ensemble des factures ainsi transmises doivent satisfaire aux conditions suivantes :

- les factures concernées doivent être transmises par voie électronique au sens des articles 289 V et 289 bis du CGI ;
- les différentes factures transmises au sein d'un même lot doivent être relatives à des opérations réalisées entre le même fournisseur et le même client ;

Il en résulte que lorsque l'établissement matériel des factures est confié à un tiers, un même lot ne peut pas contenir les factures émises pour le compte de plusieurs mandants ou plusieurs clients d'un même mandant.

283. De même, lorsque deux assujettis réalisent réciproquement des livraisons de biens ou des prestations de services, ils doivent, en cas d'autofacturation, constituer des lots distincts pour chaque flux concerné.

- lorsque le délai entre le fait générateur des opérations ainsi facturées et la transmission d'un lot de factures excède le différé général de facturation prévu au point n°86 (**un différé de la facturation est admis à titre général s'il ne dépasse pas les quelques jours que peuvent justifier les nécessités de la gestion administrative des Entreprises**) de la présente instruction, les factures ainsi émises doivent respecter les conditions applicables aux factures récapitulatives (cf. points n°s 92 **Les Entreprises qui réalisent des opérations fréquentes au profit d'un même client au cours du même mois civil peuvent, dans certaines conditions, être dispensées de délivrer des factures pour chacune de leurs opérations.** et suivants). Il en résulte notamment que la transmission, au sein d'un lot, d'une facture afférente à une opération dont le fait générateur intervient au cours d'un mois civil donné doit intervenir avant la fin de ce même mois.
- lorsque les factures émises dans le cadre d'un lot n'indiquant qu'une seule fois les mentions communes à ces factures sont sécurisées au moyen d'une signature électronique, il convient alors de signer le lot et non chaque facture de manière distincte.

C. DECLARATION D'UTILISATION D'UN SYSTEME DE TRANSMISSION DES FACTURES PAR VOIE ELECTRONIQUE

284. La directive prévoit que les Etats membres ont la possibilité d'imposer aux assujettis réalisant des opérations sur leur territoire la notification préalable à l'administration de l'utilisation d'un système de transmission électronique.

L'alinéa 2 du II de l'article 289 bis précise qu'en cas de mise en œuvre d'un tel système, les Entreprises en informent le service territorialement compétent.

De même, le 5 de l'article 96-F I de l'annexe III au CGI prévoit une obligation d'information de l'administration en cas de recours à l'émission de factures sécurisées par une signature électronique.

Il est précisé que dans cette dernière hypothèse, **l'obligation d'information ne concerne que les seuls assujettis qui émettent ou s'assurent que soient émises en leur nom et pour le compte des factures sécurisées par une signature électronique.** Les clients qui reçoivent de telles factures n'ont donc pas à en informer l'administration.

Ces dispositions sont applicables jusqu'au 31 décembre 2005.

Contenu de la déclaration d'utilisation

La déclaration comprend les informations suivantes :

- *les coordonnées du service responsable de la transmission des factures (adresse et numéro de téléphone).*
- *le nom du logiciel utilisé et sa version.*
- *la norme et la version du message.*^{7[14]}

Forme et lieu de dépôt des déclarations :

Ces informations sont mentionnées sur un état joint à la déclaration de résultats ou de bénéfices.

Les Entreprises qui souscrivent leur déclaration de résultats au moyen d'un transfert de données fiscales (TDFC), peuvent transmettre ces informations en servant l'annexe libre 00 de leur déclaration.

2.2.3 La section 2 traite de la facture électronique signée

L'article 285 définit ce qu'est une facture électronique originale, sécurisée par une signature électronique. Elle doit être transmises et archivée dans un format qui permet de garantir l'intégrité et la pérennité de son contenu.

Il ne faut en effet pas oublier que cette facture devra être lue dans 6 ans, voire 10 ans. Rétrospectivement, si on essaie de lire un fichier bureautique créé il y a 6 à 10 ans, il n'est pas évident qu'on y arrive. Vu d'aujourd'hui, les formats simples comme le texte (.txt), l'XML, et les formats d'image (TIFF, PDF, BMP) sont susceptibles de résister au temps. Les formats Excel et Word présentent plus de risque, notamment du fait de la présence de fonctions macrodynamiques.

Dans ce dispositif, la facture électronique, sa signature et son certificat constituent un tout unique et indivisible qui démontre l'originalité de la facture. C'est ce triptyque qui sera vérifiée par l'administration fiscale pour vérifier que la facture électronique est effectivement originale (et donc authentique). Les contrôles suivants (conformité aux mentions obligatoires, ...) se feront sur la représentation de la facture électronique, c'est à dire sa visualisation qui doit lui être fournie.

a A : Définition et caractéristiques de la signature électronique (286 – 296)

L'élément le plus marquant de cette instruction est le choix pragmatique de l'administration à ne pas exiger que soit mise en œuvre une signature électronique sécurisée au sens du décret du 30 mars 2001 sur la signature

^{7[14]} Cette indication ne concerne que les seuls messages émis au moyen d'un échange de données informatisé au sens de l'article 289 bis du CGI.

électronique. C'est en effet déterminant car personne ne sait vraiment mettre en œuvre la signature électronique sécurisée, qui par ailleurs doit s'exécuter par un utilisateur, ce qui empêche toute signature automatique.

Dans le cas de la facture, l'administration a autorisé une signature électronique un peu plus souple, et correspondant à ce qui est réalisable. De plus, la signature est demandée surtout pour garantir l'intégrité du contenu (le scellement). Par conséquent, l'instruction autorise la signature automatique ou la signature par un tiers habilité par mandat.

b B : Définition et caractéristiques du certificat électronique (297 – 300)

Modalités du certificat électronique, qui atteste du lien entre le signataire et la clé publique correspondante, le tout certifié par une autorité de certification. Il s'agit du dispositif classique.

La facture électronique signée est donc constituée :

- du fichier de facture (a priori non structuré) ;
- de sa signature, c'est à dire d'un hashcode du fichier facture signé avec la clé privée du signataire ;
- du certificat électronique comportant la clé publique et le sceau de l'autorité de certification.

Toutefois, rien n'est dit en ce qui concerne la date de signature. Nous verrons que cela reste un sujet, notamment du fait que les certificats ont une limite de validité et qu'il faut pouvoir vérifier la signature bien après la date limite de validité. En pratique, un horodatage de la signature effectué avec un système fiable (une heure officielle) devrait être mis en œuvre.

c C : Vérification par le destinataire (301 - 302)

La signature électronique de la facture doit pouvoir être vérifiée, sur sa durée de conservation.

Du point de vue technique, il s'agit de vérifier l'adéquation du fichier de facture avec sa signature électronique, en appliquant sur celle-ci la clé publique, et en la comparant avec le hashcode de la facture. Même s'il s'agit normalement de processus standards, il n'est pas acquis qu'une facture électronique produite par un outil spécifique puisse être vérifiée facilement par d'autres outils.

Il va falloir aussi s'assurer de la validité du certificat, c'est à dire :

- vérifier qu'il est valable, en vérifiant la signature électronique de l'autorité de certification, et en vérifiant qu'il n'était pas périmé lors de son utilisation ;
- vérifier que le certificat n'est pas sur liste noire (révoqué), ou plus exactement n'était pas sur liste noire au moment de son utilisation pour cette facture ;

- vérifier que l'autorité de certification existe et est bien de confiance ;

Si la vérification technique devrait pouvoir se faire, la vérification de la validité du certificat demande au minimum que la signature soit valablement horodatée. La multiplication des autorités de certification distribuant des certificats servant à signer ne va pas rendre ce processus facile à mettre en œuvre.

C'est pourquoi il serait plus efficace que l'émission de factures électroniques signées se fasse par des plates-formes en capacité de garantir dans le temps la validité des factures électroniques. Accessoirement, ces plates-formes pourront organiser l'acceptation tacite des destinataires à recevoir de la facture électronique signée et proposer un archivage des factures électroniques signées.

SECTION 2

Factures transmises par voie électronique et sécurisées au moyen d'une signature électronique

285. *Les factures émises dans les conditions visées au premier alinéa du V de l'article 289 du CGI constituent des factures d'origine lorsque l'authenticité de leur origine et l'intégrité de leur contenu sont garanties au moyen d'une signature électronique.*

Constitue une facture électronique sécurisée au sens de la disposition précitée, une facture ou un flux de factures créé, transmis et archivé sous forme électronique dans un format qui permet de garantir l'intégrité et la pérennité de son contenu depuis son émission jusqu'à l'expiration de la période de stockage.

Une facture initialement émise sur support papier puis numérisée pour être archivée sous forme électronique ne constitue donc pas une facture d'origine au sens des articles 286 et 289 du CGI, quand bien même le document archivé serait sécurisé au moyen d'une signature électronique.

A. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DE LA SIGNATURE ELECTRONIQUE

286. *Les caractéristiques que doit présenter la signature électronique sont définies par le décret n° 2003-659 du 18 juillet 2003 codifié à l'article 96 F-I de l'annexe III au CGI.*

287. **Précision :** *Le dispositif de signature électronique mis en œuvre pour l'application de l'article 289 V du CGI doit être distingué de la signature électronique sécurisée définie par l'article 1316-4 du code civil et par le décret n° 2001-272 du 30 mars 2001 pris pour son application. En effet, les conditions de création et de mise en œuvre de la signature électronique sécurisée au sens du décret du 30 mars 2001 sont plus strictes que celles exigées pour l'application de l'article 96-F-I de l'annexe III au CGI relatif à la signature des factures.*

Ainsi, les actes, déclarations ou contrats pour lesquels une signature électronique sécurisée au sens du décret du 30 mars 2001 est demandée ne peuvent pas être signés au moyen d'une signature électronique mise en œuvre dans les seules conditions définie par l'article 96-F-I déjà cité.

A l'inverse, un dispositif de signature qui satisfait à l'ensemble des conditions prescrites par le décret du 30 mars 2001 peut parfaitement être utilisé pour signer une facture.

288. Aux termes de l'article 96-F-I de l'annexe III au CGI, le signataire est celui qui détient et met en œuvre le moyen de création de la signature électronique.

289. Il peut s'agir d'une personne morale, auquel cas la signature électronique peut être produite automatiquement lors de l'envoi des factures, ou d'une personne physique émettant les factures après les avoir signées en son nom pour le compte de l'Entreprise.

Au sens de l'article 2 de la directive n° 1999/93/CE du 13 décembre 1999, la signature électronique peut être définie comme une donnée sous forme électronique qui est jointe ou liée logiquement à d'autres données électroniques et qui sert de méthode d'authentification du signataire et de l'origine des informations.

290. La signature électronique devra satisfaire aux exigences suivantes :

- être propre au signataire ;
- permettre d'identifier le signataire ;
- être créée par des moyens que le signataire puisse garder sous son contrôle exclusif ;
- garantir le lien avec les factures auxquelles elle s'attache, de telle sorte que toute modification ultérieure de ces factures soit détectable.

291. Elle pourra être générée par des produits utilisant des technologies de cryptographie asymétrique, c'est-à-dire par des produits utilisant, en l'état de la technologie, deux clés distinctes pour chiffrer puis déchiffrer un document.

292. En pratique, le signataire calcule une empreinte du document d'origine, qui en constitue une version synthétique et unique. Le signataire utilise alors sa clé privée de signature (donnée de création de signature) pour chiffrer l'empreinte au moyen d'un algorithme cryptographique asymétrique et transmet le document d'origine et l'empreinte chiffrée au destinataire.

293. Le destinataire qui possède le même produit calcule à son tour l'empreinte à partir du document d'origine et déchiffre l'empreinte chiffrée reçue avec l'algorithme cryptographique asymétrique au moyen de la clé publique (donnée de vérification de signature), associée de manière unique à la clé privée de signature et envoyée avec le message.

Il doit bien entendu être impossible de retrouver la clé privée de signature à partir de la clé publique associée.

Le destinataire compare alors le résultat du déchiffrement avec l'empreinte qu'il a calculée : il s'agit de l'opération de vérification de la signature.

294. Enfin, pour être certain que la clé publique appartient bien à la personne ou à l'Entreprise ayant signé le document, il est nécessaire d'avoir recours à un certificat électronique, document sous forme électronique signé par une tierce partie, encore appelée prestataire de service de certification, qui atteste de ce lien.

295. Ce type de technologie est déjà intégré dans les outils de messagerie électronique utilisés actuellement.^{8[15]}

296. Dans l'hypothèse où plusieurs factures seraient transmises dans un même envoi, il est possible de signer l'ensemble des factures en cause et non chaque facture une à une dès lors qu'elles sont relatives à des opérations intervenues entre les mêmes assujettis.

B. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DU CERTIFICAT ELECTRONIQUE

297. La signature électronique s'appuiera sur un certificat électronique qui devra être délivré par un prestataire de service de certification.

298. Le certificat, document sous forme électronique qui atteste du lien entre l'identité du signataire et les données de vérification de sa signature électronique, devra contenir au minimum :

- les informations identifiant de manière univoque le possesseur de la clé publique liée à la signature électronique ;
- la clé publique du signataire ;
- la période de validité du certificat ;
- un numéro de série unique ;
- la signature électronique du prestataire de service de certification qui assure l'authentification de la clé et l'intégrité des informations contenues dans le certificat.

299 Il n'est pas nécessaire que la signature soit créée au moyen d'un certificat qualifié au sens de l'article 2 du décret n° 2001-272 du 30 mars 2001 relatif à la signature électronique. Le dispositif de certification et de signature retenu devra toutefois présenter un degré de sécurité suffisant pour garantir l'authenticité et l'intégrité des factures transmises par voie électronique.

300. Le certificat électronique, qui contient les données de vérification de la signature électronique, doit être communiqué au destinataire des factures.

C. VERIFICATION DE LA SIGNATURE ELECTRONIQUE PAR LE DESTINATAIRE DE LA FACTURE

301. L'Entreprise destinataire des factures doit effectuer les vérifications relatives à l'authenticité et à l'intégrité du document, au moyen des données insérées dans le certificat électronique attaché à la signature électronique (cf. n° 292).

Cette vérification doit pouvoir être réalisée non seulement lors de la réception de la facture mais encore à tout moment pendant le délai de conservation prévu par l'article L. 102 B du CGI.

La vérification de l'empreinte du document au moyen de la clé publique du signataire permet de s'assurer que le document signé par l'émetteur de la facture n'a pas été altéré ou modifié par la suite.

^{8[15]} Des informations sur le fonctionnement de la signature électronique sont disponibles sur le site <http://www.ssi.gouv.fr> dans la rubrique « signature électronique ».

A cet égard, l'utilisation de fonctions macrodynamiques dans les fichiers factures doit être évitée. En effet, l'exécution de ces fonctions à chaque ouverture des fichiers en modifiera le contenu, l'empreinte ne correspondra donc plus à celle initialement calculée lors de la création du fichier.

302. Par ailleurs, l'Entreprise destinataire des factures doit également s'assurer de l'authenticité et de la validité du certificat électronique attaché à ces données de vérification de la signature électronique.

2.2.4 La section 3 traite de la facture électronique au sens du 289 bis (EDI).

Les articles 303 et 304 définissent ce qu'est une facture relevant du 289 bis.

Dans ce dispositif l'original de la facture est constitué de la réunion du fichier émis et archivé par l'émetteur et du fichier reçu et archivé du destinataire. S'ils sont identiques, alors la facture électronique qu'ils représentent est originale.

De plus pour éviter toute modification de factures à posteriori, la réglementation impose qu'un journal des envois et des réceptions soit constitué. Il s'agit de la liste récapitulative qui trace l'ensemble des échanges.

Enfin la réglementation demande un contrôle formel des factures vis à vis de l'existence des mentions obligatoires (qui font que la facture est une facture).

a A : Définition de la norme (305 – 308)

Les factures échangées suivant ce mode doivent l'être dans un format commun, qui n'est pas forcément de l'EDIFACT. En particulier, les formats XML sont autorisés. La seule obligation sera de les documenter pour les contrôleurs fiscaux.

b B : Respect des normes techniques (309 – 323)

Il s'agit de définir les modalités communes de l'échange qui se traduit pas 3 obligations :

- **Contrôle des mentions obligatoires** (cf chapitre 1 et 2 de l'instruction, et plus particulièrement les articles 96 F à 96 I de l'annexe III et par les articles 41 septies et 41 octies de l'annexe IV au code général des impôts, joints en annexe. Cela permet d'identifier le message émis ou reçu. Pour donner une idée simple au lecteur, les mentions obligatoires de base (pour une facture standard) sont :
 1. Noms et adresses de l'émetteur et du destinataire.
 2. Numéro individuel d'identification de l'émetteur assujetti.
 3. Numéro de TVA intracommunautaire du vendeur et de l'acquéreur.
 4. Date de délivrance ou d'émission de la facture.

5. Un numéro unique basé sur une séquence chronologique et continue.
 6. pour chacun des biens, la quantité, la dénomination précise, le prix unitaire HT, le taux de TVA.
 7. tous rabais, remises, ristournes ou escomptes éventuels.
 8. Date de prestation ou de livraison.
 9. le montant de la TVA à payer avec un détail par taux de TVA du total HT et de la TVA.
- **Constitution d'une liste récapitulative.** Il est expressément précisé qu'en cas d'utilisation d'une plate-forme commune pour l'émetteur et le destinataire, la liste récapitulative doit être faite une fois pour l'émetteur et une fois pour le destinataire.
 - **Constitution d'un fichier des partenaires,** sorte d'annuaire des contreparties en dématérialisation fiscale avec l'Entreprise.

Par ailleurs, il est précisé que les factures doivent être archivées pour 6 ans au moins dans leur format originel (et original), avec la liste récapitulative et le fichier des partenaires, mais aussi en langage clair, c'est à dire non codé.

SECTION 3

Dématérialisation des factures au sens de l'article 289 bis du CGI

303. *Au sens de l'article 289 bis du CGI, un système de télétransmission de factures peut être défini comme un ensemble de matériels et de logiciels permettant à une ou plusieurs personnes d'échanger des factures à distance et assurant les fonctionnalités fixées par la loi.*
304. *En conséquence, les systèmes d'échanges de données tels que télex, minitel, télécopie sont exclus de ce dispositif.*

A. DEFINITION DE LA NORME

305. *Aux termes de l'article 289 bis du CGI, les factures transmises par voie électronique qui se présentent sous la forme d'un message structuré selon une norme convenue entre les parties, permettant une lecture par ordinateur et pouvant être traité automatiquement et de manière univoque, constituent, sous certaines conditions, des factures d'origine.*

306. Les Entreprises ^{9[16]} qui veulent transmettre leurs factures dans ces conditions doivent recourir à un système de télétransmission répondant à des normes équivalentes à celle définie à l'article 2 de la recommandation 1994/820/CE de la Commission du 19 octobre 1994 concernant les aspects juridiques de l'échange de données informatisées lorsque l'accord relatif à cet échange prévoit l'utilisation de procédures garantissant l'authenticité de l'origine et l'intégrité des données.
307. Cette recommandation précise que le terme de « norme agréée », sur lequel repose la définition de l'EDI, peut s'appliquer à toutes les autres normes convenues entre les parties dès lors qu'elles en présentent les caractéristiques essentielles.
308. Autrement dit, il importe en la matière que le message facture soit structuré et directement traité par ordinateur.

B. RESPECT DES NORMES TECHNIQUES

309. Les systèmes doivent être conformes aux spécifications définies par les articles 96 F à 96 I de l'annexe III et par les articles 41 septies et 41 octies de l'annexe IV au code général des impôts.
310. Le système de télétransmission utilisé doit respecter les conditions posées par les I, II et III de l'article 289 bis du CGI et être conforme aux normes prévues par les articles 41 septies et 41 octies de l'annexe IV à ce code :
- identité du message émis et reçu ;
 - constitution d'une liste récapitulative et d'un fichier des partenaires ;
 - archivage des données (cf. n° 329 **Les informations émises et reçues doivent être conservées dans leur contenu original. Elles doivent être conservées pendant le délai de six ans prévu à l'article L. 102 B du livre des procédures fiscales. Le support informatique sur lequel sont conservés les messages factures doit être alimenté automatiquement par le système des informations qui en sont directement issues. L'obligation de conservation porte sur l'intégralité du message émis ou reçu, y compris les mentions non obligatoires_ et suivants**) ;
 - restitution des données en langage clair (cf. n° 333 **Ces dispositions prévoient, par ailleurs, que, sur demande de l'administration, le contenu des messages factures est restitué en langage clair par l'Entreprise chargée de s'assurer qu'une facture est délivrée, quelle que soit la personne qui a matériellement émis les messages en son nom et pour son compte_ et suivants**).

I. Identité du message émis et reçu

311. Le message facture doit comporter au minimum les mentions prévues par les textes en vigueur, et notamment toutes les mentions obligatoires prévues à l'article 242 nonies A de l'annexe II au CGI. Il doit également faire apparaître les renseignements nécessaires à l'établissement de la liste récapitulative.

^{9[16]} Le terme « Entreprises » doit être interprété largement. La possibilité de recourir à la facturation dématérialisée est également ouverte aux structures qui ne sont pas, au sens courant du terme, des Entreprises (ex : organismes sans but lucratif, personnes morales de droit public...).

312. Les mentions prévues par la réglementation doivent figurer dans des zones du message facture que le logiciel doit rendre obligatoires.
313. Ainsi que le prévoit l'article 41 septies III de l'annexe IV au CGI, l'utilisation de codes stables désignant, par exemple, des produits ou des personnes est possible, si la codification est déchiffrée automatiquement à l'aide d'une table de correspondance, dont l'historique des modifications est conservé, intégrée à la fonction de restitution.
314. L'échange de factures dématérialisées peut intervenir en milieu hétérogène (stations émettrice et réceptrice de types différents échangeant des messages selon une norme commune). Chaque message doit donc faire l'objet d'une vérification de la conformité de sa structure aux mentions obligatoires, tant à l'émission qu'à la réception. Il ne doit être altéré en aucune manière après qu'il a été constitué, archivé et émis par le fournisseur.

II. Liste récapitulative

315. L'Entreprise qui émet ou reçoit des factures dans les conditions visées au I de l'article 289 bis du CGI doit, quelle que soit la personne qui a matériellement émis ou reçu les messages, en son nom et pour son compte, s'assurer que soit tenue et conservée sur support papier ou sur support informatique, pendant le délai fixé au premier alinéa du I de l'article L 102 B du LPF, une liste récapitulative séquentielle de tous les messages émis et reçus et de leurs anomalies éventuelles.
316. Cette liste doit comporter au minimum les mentions suivantes :
- le numéro et la date de la facture ;
 - la date et l'heure de constitution du message ;
 - les montants hors taxes et toutes taxes de la transaction, ainsi que le code devise lorsque la facture n'est pas libellée en euros ;
 - les éléments d'identification de l'émetteur ou du récepteur donnés par le système de télétransmission (code, nom ou dénomination sociale, n° SIRET ou SIREN, adresse, qualité de fournisseur ou de client) ;
 - la version du logiciel utilisée.
317. De plus, cette liste doit indiquer de façon claire et précise les anomalies éventuelles intervenues lors de chaque transmission.
318. Elle doit être produite directement par le système de télétransmission et être conservée sur papier ou sur support informatique.

Lorsque la liste est conservée sur support informatique, le fichier doit être constitué et alimenté au fur et à mesure de l'émission ou de la réception des messages et ne doit pas être modifiable.

Lorsque la liste est conservée sur support papier, elle doit être éditée séquentiellement dans l'ordre d'arrivée ou d'émission des messages, au minimum une fois par jour.

Cas des Entreprises utilisant une plate-forme de dématérialisation commune à plusieurs sociétés.

319. Les assujettis qui ne disposent pas de leur propre plate-forme de dématérialisation peuvent recourir, en application du 2 du I de l'article 289 du CGI, à un prestataire qui émettra et recevra, en leur nom et pour leur compte, des factures dématérialisées.

320. Ces prestataires doivent, bien entendu, garantir que leur système de dématérialisation et d'archivage des factures respecte l'ensemble des conditions prescrites par les articles 289 et 289 bis du CGI.
321. Ainsi, le prestataire doit s'assurer qu'une liste récapitulative spécifique est constituée et archivée pour chaque société dématérialisant ses factures par son intermédiaire. En conséquence, une liste récapitulative unique, contenant des informations relatives à plusieurs sociétés différentes ne serait pas conforme aux textes.

III. Fichiers des partenaires

322. Les Entreprises, fournisseurs ou clients, doivent constituer un fichier des partenaires avec lesquels elles échangent des factures dématérialisées. Le fichier doit être alimenté automatiquement par le système de télétransmission des seules informations qui en sont directement issues.
323. Ce fichier doit comporter, pour chaque partenaire, les informations suivantes : nom ou dénomination et adresse, qualité d'émetteur et/ou de récepteur, date(s) d'entrée en phase de dématérialisation avec le partenaire et éventuellement date(s) de sortie.

2.2.5 LA CONSERVATION DES FACTURES (archivage)

a Généralités

Les modalités de conservation des factures sont liées à l'usage qui leur est attribué et la législation concernée (droit commercial ou fiscal).

Le délai de conservation

En matière fiscale, le délai de reprise aux fins de vérification de la comptabilité par l'administration fiscale est de 3 ans pour tout document comptable. Ce délai part de la clôture de l'exercice lors duquel a été émis ou reçu le document. L'administration fiscale dispose d'un droit de communication portant sur les 3 années précédentes. Le délai total de conservation est donc de 6 ans en matière fiscale.

Le code de commerce dispose quant à lui dans son article L123-22 que « les documents comptables et les pièces justificatives sont conservés pendant dix ans ». Ce délai est conforme à la prescription décennale de l'article L110-4 du Code de commerce pour toutes obligations nées entre commerçants ou entre commerçant et non commerçant à l'occasion de leur commerce.

Le support de conservation

Les pièces justificatives ouvrant droit à la déduction de la TVA doivent selon l'article 286-I alinéa 3 du CGI être d'origine. Cette exigence impose de conserver les factures originales pendant la durée de 3 ans pendant lequel peut s'exercer le droit de reprise de l'administration. Il est conseillé de conserver en la forme les factures originales pendant le délai de communication de 3 ans ultérieur.

L'obligation de conservation des originaux ne concerne que les acheteurs, les fournisseurs pouvant recourir à tout support durable de leur choix : microfiches etc. Le droit commercial n'impose pas de formalisme quant au support de conservation dont dépendra cependant la valeur probante du document.

b Retour à l'instruction, chapitre quatrième : conservation et stockage (324 – 351)

Ce chapitre détaille les obligations en matière de conservation et de stockage. **Contrairement au papier où l'original est physique et peut être différencié d'une copie, une facture électronique est un objet virtuel, répliquable à loisir.**

Le caractère original de la facture présentée comme telle par l'Entreprise sera déterminé :

- soit par la vérification de la signature électronique dans le cas du 289 V,
- soit par la vérification de la cohérence entre la facture et les listes récapitulatives et fichiers de partenaires, puis de l'autre facture électronique conservée par la contrepartie, dans le cas du 289 bis.

Toute copie exacte et identique des archives, stockées sur un CD-ROM, sur une base de GED de l'Entreprise ou chez un tiers est une autre représentation de l'original. Il est donc possible de disposer de plusieurs représentations des originaux électroniques.

Il est donc demandé de conserver les factures électroniques et fichiers associés (listes récapitulatives, fichiers des partenaires et facture lisible d'une part, certificats et signatures d'autre part) dans leurs formats originels, pour la durée du droit de reprise (3 ans + année en cours), puis 3 années supplémentaires.

Cette conservation peut se faire par un service tiers qui aurait opéré la dématérialisation fiscale (et dans ce cas ce service tiers doit archiver de façon indépendante pour l'émetteur et pour le destinataire) ou bien par les Entreprises ou bien par des archiveurs tiers spécialisés.

En cas de contrôle, les archives doivent être disponibles « en ligne » et « dans les meilleurs délais ». Une copie sur CD-ROM ou en réseau local des archives peut suffire. Sinon, un accès en ligne depuis un poste de travail de l'Entreprise sera nécessaire.

Lorsque l'archivage est externalisé, il doit être fait sur le territoire français ou dans un pays de la communauté ou dans un pays ayant une convention de collaboration avec la France.

c Section 1 - B - Conservation des Factures électroniques signées

Le triptyque facture / signature / certificat doivent être conservés par l'émetteur et le destinataire dans leur contenu originel et conformément aux dispositions de l'article L102B du Livre des Procédures Fiscales (voir annexe).

Si des copies papiers peuvent être demandées, elles ne constituent plus des factures originales.

d Section 1 - C - Conservation des factures dématérialisées (289 bis)

Les factures électroniques d'origine ainsi que les listes récapitulatives et les fichiers de partenaires doivent être conservées par l'émetteur et le destinataire dans leur contenu originel et conformément aux dispositions de l'article L102B du Livre des Procédures Fiscales (voir annexe).

Lorsque la station de dématérialisation est opérée par un tiers, celui-ci doit archiver de façon indépendante les données de chaque Entreprise. Par conséquent la facture électronique originale reste bien archivée deux fois, une fois pour l'émetteur et une fois pour le destinataire.

e Section 1 - D - Restitution

Les éléments archivés doivent être restituables, sur demande de l'administration.

Pour les factures dématérialisées (289 bis), il faut être en mesure de restituer les factures originales (et la liste récapitulative et le fichier des partenaires) et une représentation en « clair » des factures, c'est à dire conformément admise par les usages commerciaux.

Une recherche par critère doit être possible. Une copie papier peut être demandée. La vérification n'a pas de caractère systématique sur toutes les factures.

f Section 1 - E – Sanctions

Un défaut d'archivage peut entraîner une remise en cause des déductions opérées en matière de TVA.

g Section 2 : Stockage

Il est rappelé l'obligation de stockage des originaux sur le territoire français, dans un lieu immédiatement accessible sur requête de l'administration fiscale.

Les conditions de stockage des factures électroniques et données sous-jacentes sont décrites dans l'article L102C du Livre des Procédures Fiscales (joint en annexe).

Le stockage physique doit se faire sur le territoire national ou sur un pays ayant des accords de collaboration avec la France (comme tous les pays de la communauté de fait).

Il est à noter que si ce stockage est accompagné de réplique périodique fidèle et complète dans les Entreprises (CD-ROM ou base de GED), on peut alors considérer que les originaux sont présents dans les Entreprises et que les éléments stockés sont une sorte de backup.

CHAPITRE QUATRIEME

OBLIGATION DE CONSERVATION ET DE STOCKAGE DES FACTURES

SECTION 1

Obligations en matière de conservation

A. RAPPEL DES PRINCIPES

324. *Les factures transmises par voie électronique dans les conditions prévues aux articles 289-V et 289 bis du CGI tiennent lieu de facture d'origine pour l'application des articles 286 et 289 du même code. Elles doivent donc être conservées dans leur format original dans les délais et conditions prévus par l'article L. 102 B du livre des procédures fiscales, c'est-à-dire :*

- *sur support informatique pendant une durée au moins égale au délai du droit de reprise prévu au 1^{er} alinéa de l'article L. 169 du livre des procédures fiscales ;*
- *sur tout support au choix de l'Entreprise pendant les trois années suivantes.*

325. **Précision :** Lorsque, durant le délai prévu à l'article L.102 B, l'environnement matériel ou logiciel est modifié, le contribuable doit assurer la conversion et la compatibilité des fichiers avec les matériels existants lors du contrôle.

B. CONSERVATION DES FACTURES TRANSMISES PAR VOIE ELECTRONIQUE ET SECURISEES AU MOYEN D'UNE SIGNATURE ELECTRONIQUE

326. *Les factures transmises par voie électronique et sécurisées au moyen d'une signature électronique doivent être conservées dans leur format original.*

327. *L'impression sur papier d'une facture transmise par ce moyen ne constitue pas une facture d'origine. Il n'est donc ni suffisant, ni nécessaire, d'un point de vue réglementaire, de procéder systématiquement à l'impression puis à l'archivage de ces factures sur support papier.*

328. *L'article 96 F-I de l'annexe III au CGI prévoit que les factures, la signature électronique à laquelle elles sont liées ainsi que le certificat électronique attaché aux données de vérification de la signature électronique, doivent être conservés dans leur contenu originel par l'Entreprise chargée de s'assurer qu'une facture est émise et par l'Entreprise destinataire de ces factures dans les conditions et les délais fixés par l'article L. 102 B du LPF.*

C. CONSERVATION DES FACTURES DEMATERIALISEES AU SENS DE L'ARTICLE 289 BIS DU CGI

329. *Les informations émises et reçues doivent être conservées dans leur contenu originel. Elles doivent être conservées pendant le délai de six ans prévu à l'article L. 102 B du livre des procédures fiscales. Le support informatique sur lequel sont conservés les messages factures doit être alimenté automatiquement par le système des informations qui en sont directement issues. L'obligation de conservation porte sur l'intégralité du message émis ou reçu, y compris les mentions non obligatoires.*
330. *Lorsque la station de dématérialisation est gérée par un prestataire de services, la conservation dans leur contenu originel des informations émises ou reçues doit être assurée séparément pour chaque société dématérialisant ses factures. En conséquence, un archivage commun des factures, contenant des informations relatives à plusieurs sociétés, ne serait pas conforme aux textes.*
331. *La liste récapitulative et le fichier des partenaires doivent être conservés dans les mêmes conditions.*

D. RESTITUTION

332. *Aux termes des articles 289 bis du CGI et 96 F-I de l'annexe III à ce code, les informations émises ou reçues par voie électronique doivent être identiques.*
333. *Ces dispositions prévoient, par ailleurs, que, sur demande de l'administration, le contenu des messages factures est restitué en langage clair par l'Entreprise chargée de s'assurer qu'une facture est délivrée, quelle que soit la personne qui a matériellement émis les messages en son nom et pour son compte.*
334. *Il doit en outre être restitué en langage clair par l'Entreprise destinataire de ces factures, quelle que soit la personne qui les a reçues en son nom et pour son compte.*
335. *La restitution porte sur l'ensemble des informations contenues dans le message facture, qu'elles soient obligatoires ou facultatives.*
336. *La restitution d'un message facture en " langage clair " consiste à restituer le message dans un format habituellement admis par les usages commerciaux.*
337. *Le système de transmission utilisé doit permettre à l'Entreprise de répondre à des demandes sélectives de l'administration.*
338. *Si l'administration le demande, la restitution des informations est effectuée sur support papier.*
339. *L'obligation de restitution ne porte que sur quelques factures ou séries de factures expressément demandées par l'administration. Elle ne présente donc pas de caractère systématique.*

E. SANCTIONS

340. *L'utilisation d'un système de transmission des factures par voie électronique en application des articles 289-V et 289 bis du code général des impôts impose aux Entreprises des obligations en matière de conservation des fichiers informatiques. Le défaut de conservation constaté par les agents de l'administration, qu'il soit total ou partiel, pourra donc être sanctionné.*
341. *A titre d'exemple, le défaut de conservation des factures originales sur support informatique peut entraîner la remise en cause des déductions opérées en matière de TVA.*

SECTION 2

Obligations en matière de stockage

A. FACTURES PAPIER

342. Les factures qui n'ont pas fait l'objet d'une transmission par voie électronique au sens de l'article 289-V du CGI ou d'une procédure de dématérialisation au sens de l'article 289 bis du même code doivent être stockées sur le territoire français.
343. Le lieu de stockage doit être situé dans un lieu immédiatement accessible à toute requête de l'administration.

B. FACTURES TRANSMISES PAR VOIE ELECTRONIQUE

344. Le 2^{ème} alinéa de l'article L. 102 C du LPF prévoit que les assujettis ne peuvent stocker les factures transmises par voie électronique dans un pays non lié à la France par une convention prévoyant une assistance mutuelle ainsi qu'un droit d'accès en ligne, de téléchargement et d'utilisation de l'ensemble des données concernées.
345. Cette disposition s'applique aux factures transmises par voie électronique en application des articles 289-V et 289 bis du code général des impôts.
346. Il ressort de ces dispositions les hypothèses suivantes :
- soit les assujettis effectuent un stockage de leurs factures sur le territoire français ;
 - soit les assujettis usent de la faculté, qui leur est offerte, d'effectuer un stockage hors du territoire français. Ils doivent alors s'assurer que le pays est lié à la France par une convention prévoyant une assistance mutuelle ayant une portée similaire à celle prévue par la directive 76/308/CEE du Conseil du 15 mars 1976 concernant l'assistance mutuelle en matière de recouvrement des créances relatives à certaines cotisations, droits, taxes et autres mesures, la directive 77/799/CEE du Conseil du 19 décembre 1977 concernant l'assistance mutuelle des autorités compétentes des Etats membres dans le domaine des impôts directs et indirects et le règlement CEE n°218/92 du Conseil du 27 janvier 1992 concernant la coopération administrative dans le domaine des impôts indirects ainsi qu'un droit d'accès en ligne, de téléchargement et d'utilisation de l'ensemble des données concernées.^{10[17]}

C. ACCES AUX FACTURES

347. Tout assujetti doit s'assurer que l'administration a, à des fins de contrôle, un accès en ligne permettant le téléchargement et l'utilisation des données stockées, quels que soient :
- le lieu de stockage en France ou hors du territoire national ;
 - la personne chargée de stocker les factures en son nom et pour son compte.

^{10[17]} A ce jour, seuls les Etats membres de Communauté européenne sont liés à la France par une telle convention d'assistance.

348. Les factures doivent être accessibles dans le meilleur délai depuis son principal établissement ou son siège social.

349. L'assujetti prend toute mesure utile pour faciliter l'accès aux factures. Il pourra par exemple mettre à disposition des agents de l'administration :

- une personne (responsable informatique...) chargée de les aider dans la consultation des pièces ;
- un poste informatique dédié à la seule consultation, coupé de tout réseau local et comportant les factures sur la période vérifiée ;
- une copie papier des factures transmises par voie électronique.

350. Les autorités compétentes des Etats membres de la Communauté européenne ont un droit d'accès par voie électronique, de téléchargement et d'utilisation des factures stockées sur le territoire français par ou pour le compte des assujettis relevant de leur juridiction, dans les limites fixées par la réglementation de l'Etat d'établissement de l'assujetti et dans la mesure où cela est nécessaire aux fins de contrôle.

Ce droit d'accès s'effectuera en ligne depuis le siège ou l'établissement de l'assujetti établi dans un autre Etat membre de la Communauté européenne. Cette disposition ne permet pas à ces mêmes autorités compétentes d'accéder aux factures depuis le territoire français.

D. DECLARATION DU LIEU DE STOCKAGE

351. La déclaration du lieu de stockage prévue au 3ème alinéa de l'article L. 102 C du LPF s'effectue sur papier libre. Elle comporte les noms et adresses des clients ou des tiers chargés du stockage ainsi que les périodes visées par celui-ci.

La déclaration doit être adressée au service des impôts territorialement compétent.

2.2.6 Contrôles (352 – 375)

Il existe 2 types de contrôles :

- Le contrôle de conformité des systèmes mis en œuvre
- Les contrôles fiscaux traditionnels

La sanction en cas de non conformité du système, non corrigé dans un délai de 30 jours est l'obligation de disposer à nouveau d'originaux papiers pour les factures à venir.

CHAPITRE CINQUIEME

CONTROLE PAR L'ADMINISTRATION DES PROCEDES DE TRANSMISSION PAR VOIE ELECTRONIQUE

SECTION 1

Contrôle de la signature électronique

352. La valeur probante d'une facture dépend essentiellement de l'utilisation d'un dispositif technique assurant au système une fiabilité équivalente à celle que procurent les factures papier et permettant d'assimiler la facture transmise par voie électronique à un original.
353. Pour que la signature électronique puisse être valablement acceptée dans les échanges électroniques de factures, elle doit respecter les caractéristiques définies par le décret n° 2003-659 du 19 juillet 2003 codifié à l'article 96 F-I de l'annexe III au CGI.
354. A tout moment dans la mise en œuvre de son droit de contrôle, d'enquête ou de communication, l'administration peut s'assurer du respect des normes techniques définies à l'article 96 F-I précité.
355. A cette fin, les Entreprises doivent tout mettre en œuvre afin de faciliter le contrôle des agents.

SECTION 2

Contrôle des systèmes de dématérialisation au sens de l'article 289 bis du CGI

356. L'utilisation du système de télétransmission n'est régulière que si le système utilisé est conforme aux prescriptions des articles 41 septies et 41 octies de l'annexe IV au CGI.
357. Le législateur a prévu que les agents de l'administration peuvent intervenir de manière inopinée pour vérifier la conformité du fonctionnement du système de télétransmission aux exigences précisées aux points n^{os} 303 _ **Au sens de l'article 289 bis du CGI, un système de télétransmission de factures peut être défini comme un ensemble de matériels et de logiciels permettant à une ou plusieurs personnes d'échanger des factures à distance et assurant les fonctionnalités fixées par la loi_** et suivants de la présente instruction (cf. art. 289 bis IV du CGI).

Ce contrôle inopiné du système de transmission des factures est distinct de celui prévu au 4^{ème} alinéa de l'article L. 47 du livre des procédures fiscales.

A. COMPETENCE DES AGENTS

359. Les agents de la direction générale des impôts ont compétence pour contrôler la conformité du fonctionnement du système de télétransmission dans les locaux professionnels des Entreprises émettrices et réceptrices et, au besoin, dans ceux des prestataires de service de télétransmission, en procédant à des tests de manière inopinée.
360. Conformément à l'article 96 I de l'annexe III au CGI, les contrôles peuvent être effectués par les agents de catégorie A ou B de la direction générale des impôts.

B. INTERVENTION SUR PLACE

I. Remise d'un avis d'intervention

361. Lors de l'intervention inopinée, un avis d'intervention est remis à l'intéressé ou à son représentant avant le commencement des opérations. Il précise le nom, la fonction et le service de l'administration auquel l'agent vérificateur est affecté ainsi que les opérations techniques envisagées sur le système de télétransmission. Les tests ne peuvent avoir lieu en l'absence du contribuable ou d'un représentant de l'Entreprise.
362. Lorsque la télétransmission des factures est confiée à un prestataire extérieur à l'Entreprise utilisatrice, cette dernière doit s'assurer que les agents de l'administration pourront accéder aux logiciels. L'Entreprise doit donner mandat au prestataire pour répondre aux demandes de l'administration. Ce mandat doit obligatoirement être mentionné dans le contrat de sous-traitance.

II. Accès des agents de l'administration à la documentation

363. Conformément à l'article 41 septies de l'annexe IV au CGI, les agents de l'administration peuvent consulter la documentation relative au logiciel de télétransmission. Il s'agit des éléments habituellement constitutifs d'une documentation informatique, c'est-à-dire les guides utilisateurs, ainsi que les dossiers concernant le développement (architecture, analyse fonctionnelle et organique) et l'exploitation.
364. L'attention est appelée sur la nécessité pour les Entreprises de garantir aux agents de l'administration l'accès à cette documentation, particulièrement lorsque les logiciels ont été développés par des concepteurs indépendants de l'Entreprise contrôlée. Dans cette situation, la rédaction de clauses contractuelles avec les concepteurs devra être prévue.

III. Nature des tests

365. L'administration peut s'assurer de la conformité du fonctionnement du système de télétransmission aux exigences de l'article 289 bis du CGI par la vérification de l'existence et du contenu des listes récapitulatives des messages émis et reçus prévues au III de cet article et par la réalisation d'opérations techniques sur le système de télétransmission. Le dernier alinéa du IV de l'article 289 bis prévoit que ces opérations peuvent être réalisées par l'Entreprise sous le contrôle des agents de l'administration.
366. Pour la mise en œuvre des tests techniques, les agents de l'administration peuvent demander le concours du personnel des Entreprises utilisatrices.
367. Les opérations techniques peuvent comprendre des tests permettant notamment :
- de comparer le système mis en œuvre à celui qui a été déclaré ;
 - d'identifier les émetteurs et les récepteurs ;
 - d'effectuer des investigations de nature à s'assurer de l'exactitude et de l'exhaustivité de la liste récapulative, de l'intégrité des messages émis et/ou reçus, ainsi que des possibilités de restitution ;
 - d'établir des liaisons entre émetteurs et récepteurs.

IV. Conséquence des résultats des contrôles

368. A l'issue de son intervention, l'agent de l'administration informe l'Entreprise des résultats des tests effectués puis dresse un procès-verbal constatant soit la conformité du système utilisé par rapport aux prescriptions des articles 41 septies et 41 octies de l'annexe IV au CGI et au système déclaré, soit les manquements relevés. Ce procès-verbal est notifié à l'Entreprise par remise directe ou par envoi recommandé avec accusé de réception.
369. Si le système est reconnu conforme, l'Entreprise peut continuer à l'utiliser. Si des manquements ont été constatés, ou si les agents de l'administration n'ont pu mettre en œuvre les tests nécessaires, le contribuable dispose d'un délai de 30 jours à compter de la date de remise ou de réception du procès-verbal pour formuler des observations, apporter des justifications ou procéder à la régularisation du fonctionnement du système.

C. SANCTIONS

370. A défaut de régularisation dans le délai de 30 jours ou de justifications admises par l'administration, le contribuable n'a plus la possibilité de télétransmettre ses factures en application de l'article 289 bis du CGI.
371. En conséquence, au-delà de ce délai de 30 jours, les factures transmises ne constituent plus des factures d'origine au sens des articles 286 et 289 du CGI. Il s'ensuit que la TVA relative à ces factures n'est plus déductible. Le fournisseur est alors tenu d'émettre des factures papier ou à des factures sécurisées au moyen d'une signature électronique pour permettre l'exercice du droit à déduction par ses clients.

CHAPITRE SIXIEME ENTREE EN VIGUEUR

372. Les précisions apportées par la présente instruction sont applicables aux factures émises à compter du 1er juillet 2003.
373. Cela étant, pour tenir compte des difficultés de gestion administrative que pourrait susciter pour certaines Entreprises, la mise en conformité avec les dispositions de l'article 17 de la loi de finances rectificative pour 2002 du 30 décembre 2002 et du décret n° 2003-632 du 7 juillet 2003 il a paru possible d'admettre que la situation de ces Entreprises au regard des nouvelles conditions posées en matière de mentions obligatoires fasse jusqu'au 31 décembre 2003 l'objet d'un examen bienveillant.
374. Cette mesure ne vaut que pour les seules omissions ou inexactitudes relatives aux mentions qui n'étaient pas d'ores et déjà imposées par le CGI avant le 1er juillet 2003.
375. Les instructions 3 E-1-92 du 27 décembre 1991, 3 E-1-93 du 1^{er} mars 1993, 3 E-3-94 du 11 octobre 1994 et 3 E-1-99 du 12 juillet 1999 ainsi que les termes contraires de l'instruction 3 CA-92 du 31 juillet 1992 (n^{os} 844 à 871) sont rapportés.

2.2.7 Annexes : textes de référence

ANNEXE 1

CODE GENERAL DES IMPOTS, CGI.

Article 289

Art. 289 I. - 1. Tout assujetti est tenu de s'assurer qu'une facture est émise, par lui-même, ou en son nom et pour son compte, par son client ou par un tiers :

- a. Pour les livraisons de biens ou les prestations de services qu'il effectue pour un autre assujetti, ou pour une personne morale non assujettie ;
- b. Pour les livraisons de biens visées aux articles 258 A et 258 B et pour les livraisons de biens exonérées en application du I de l'article 262 ter et II de l'article 298 sexies ;
- c. Pour les acomptes qui lui sont versés avant que l'une des opérations visées aux a et b ne soit effectuée ;
- d. Pour les livraisons aux enchères publiques de biens d'occasion, d'œuvres d'art, d'objets de collection ou d'antiquité.

2. Les factures peuvent être matériellement émises, au nom et pour le compte de l'assujetti, par le client ou par un tiers lorsque cet assujetti leur donne expressément mandat à cet effet.

Le mandat de facturation ainsi établi doit notamment prévoir que l'assujetti conserve l'entière responsabilité de ses obligations en matière de facturation et de ses conséquences au regard de la taxe sur la valeur ajoutée.

3. La facture est, en principe, émise dès la réalisation de la livraison ou de la prestation de services.

Elle peut toutefois être établie de manière périodique pour plusieurs livraisons de biens ou prestations de services distinctes réalisées entre l'assujetti et son client au titre du même mois civil. Cette facture est établie au plus tard à la fin de ce même mois. Le différé de facturation ne peut en aucun cas avoir pour effet de retarder la déclaration de la taxe exigible au titre des opérations facturées.

4. L'assujetti doit conserver un double de toutes les factures émises.

5. Tout document ou message qui modifie la facture initiale, émise en application de cet article ou de l'article 289 bis, et qui fait référence à la facture initiale de façon spécifique et non équivoque est assimilé à une facture. Il doit comporter l'ensemble des mentions prévues au II.

Un décret en Conseil d'Etat détermine et fixe les conditions et modalités d'application du présent I.

- II. - Un décret en Conseil d'Etat fixe les mentions obligatoires qui doivent figurer sur la facture. Ce décret détermine notamment les éléments d'identification des parties, les données concernant les biens livrés ou les services rendus et celles relatives à la détermination de la taxe sur la valeur ajoutée.
- III. - L'entraîneur bénéficiaire des sommes mentionnées au 19° de l'article 257 s'assure qu'une facture est émise au titre des gains réalisés et y ajoute le montant de la taxe sur la valeur ajoutée.

- IV. - Les montants figurant sur la facture peuvent être exprimés dans toute monnaie, pour autant que le montant de taxe à payer soit déterminé en euros en utilisant le mécanisme de conversion prévu au 1 bis de l'article 266.

Lorsqu'elle est rédigée dans une langue étrangère, le service des impôts peut, à des fins de contrôle, exiger une traduction en français, dans les conditions prévues au deuxième alinéa de l'article 54.

- V. - **Les factures peuvent, sous réserve de l'acceptation du destinataire, être transmises par voie électronique dès lors que l'authenticité de leur origine et l'intégrité de leur contenu sont garanties au moyen d'une signature électronique. Les factures ainsi transmises tiennent lieu de facture d'origine pour l'application de l'article 286 et du présent article. Les conditions d'émission de ces factures, de leur signature électronique et leurs modalités de stockage sont fixées par décret.**

Lorsqu'elles se présentent sous la forme d'un message structuré selon une norme convenue entre les parties, permettant une lecture par ordinateur et pouvant être traité automatiquement et de manière univoque, les factures doivent être émises dans les conditions précisées à l'article 289 bis.

CODE GENERAL DES IMPOTS, CGI.

Article 289 bis

Art 289 bis I. - Pour l'application des articles 286 et 289, seules les factures transmises par voie électronique qui se présentent sous la forme d'un message structuré selon une norme convenue entre les parties, permettant une lecture par ordinateur et pouvant être traité automatiquement et de manière univoque, constituent, sous réserve des dispositions ci-après, des documents tenant lieu de factures d'origine.

Les informations émises et reçues doivent être identiques. Sur demande de l'administration, elles sont restituées en langage clair par l'Entreprise chargée de s'assurer qu'une facture est émise au sens du I de l'article 289, quelle que soit la personne qui a matériellement émis les messages, en son nom et pour son compte. Elles doivent, en outre, être restituées dans les mêmes conditions par l'Entreprise destinataire de ces factures, quelle que soit la personne qui les a reçues en son nom et pour son compte.

Si l'administration le demande, la restitution des informations est effectuée sur support papier.

- II. - Les Entreprises qui veulent transmettre leurs factures dans les conditions visées au I recourent à un système de télétransmission répondant à des normes équivalentes à celle définie à l'article 2 de la recommandation 1994/820/CE de la Commission, du 19 octobre 1994, concernant les aspects juridiques de l'échange de données informatisées lorsque l'accord relatif à cet échange prévoit l'utilisation de procédures garantissant l'authenticité de l'origine et l'intégrité des données.

En cas de mise en œuvre d'un tel système, les Entreprises en informent le service des impôts territorialement compétent. Le présent alinéa s'applique jusqu'au 31 décembre 2005.



LIVRE DES PROCEDURES FISCALES

(Partie Législative)

Article L.102 C

Art. L. 102 C. Pour l'application des dispositions de l'article L. 102 B, les factures émises par les assujettis ou, en leur nom et pour leur compte, par leur client ou par un tiers, ainsi que toutes les factures qu'ils ont reçues, doivent être stockées sur le territoire français, lorsque ce stockage n'est pas effectué par voie électronique garantissant un accès immédiat, complet et en ligne aux données concernées.

Les assujettis ne peuvent stocker les factures transmises par voie électronique dans un pays non lié à la France par une convention prévoyant une assistance mutuelle ainsi qu'un droit d'accès en ligne immédiat, le téléchargement et l'utilisation de l'ensemble des données concernées.

Les assujettis sont tenus de déclarer, en même temps que leur déclaration de résultats ou de bénéfices, le lieu de stockage de leurs factures ainsi que toute modification de ce lieu lorsque celui-ci est situé hors de France.

Les autorités compétentes des Etats membres de la Communauté européenne ont un droit d'accès par voie électronique, de téléchargement et d'utilisation des factures stockées sur le territoire français par ou pour le compte d'un assujetti relevant de leur juridiction, dans les limites fixées par la réglementation de l'Etat d'établissement de l'assujetti et dans la mesure où cela est nécessaire aux fins de contrôle.

Tout assujetti stockant ses factures par voie électronique sur le territoire français s'assure que l'administration a, à des fins de contrôle, un accès en ligne permettant le téléchargement et l'utilisation des données stockées.

Un décret en Conseil d'Etat détermine et fixe les conditions et modalités d'application du présent article.

ANNEXE 2

Code général des impôts, annexe II

Articles 242 nonies et 242 nonies A

(Décret n° 2003-632 du 7 juillet 2003)

Art. 242 nonies. - 1. En application du 2 du I de l'article 289 du code général des impôts, les factures peuvent être matériellement émises, au nom et pour le compte de l'assujetti, par son client ou par un tiers lorsque cet assujetti leur donne expressément un mandat écrit et préalable à cet effet.

Les factures émises dans le cadre de ce mandat peuvent ne pas être authentifiées de manière formelle par le mandant. Celui-ci peut contester les informations qu'elles contiennent dans le délai prévu par le contrat de mandat. Dans cette hypothèse, le mandant émettra une facture rectificative dans les conditions prévues au 5 du I de l'article 289 du code général des impôts. Les factures rectificatives émises en application de l'article 272 du code général des impôts sont établies dans les mêmes conditions.

Lorsque le client ou le tiers mandaté par l'assujetti pour émettre les factures, en son nom et pour son compte, est établi dans un pays avec lequel il n'existe aucun instrument juridique relatif à l'assistance mutuelle ayant une portée similaire à celle prévue par la directive 76/308/CEE du Conseil du 15 mars 1976 concernant l'assistance mutuelle en matière de recouvrement des créances relatives à certaines cotisations, droits, taxes et autres mesures et par la directive 77/799/CEE du Conseil du 19 décembre 1977 concernant l'assistance mutuelle des autorités compétentes des Etats membres dans le domaine des impôts directs et indirects et le règlement (CEE) n° 218/92 du Conseil du 27 janvier 1992 concernant la coopération administrative dans le domaine des impôts indirects (TVA), les règles suivantes s'appliquent :

- a. l'assujetti en informe l'administration par écrit en indiquant le nom et l'adresse du client ou tiers ainsi mandaté lorsque ce dernier établit de manière régulière des factures au nom et pour le compte de cet assujetti. A cette fin, il dépose un état auprès du service des impôts territorialement compétent dans les mêmes délais que sa déclaration de résultats ou de bénéfices ;
- b. les factures concernées sont émises dès la réalisation de la livraison ou de la prestation de services et sans que puisse être utilisée la possibilité de délivrer des factures périodiques dans les conditions prévues au deuxième alinéa du 3 du I de l'article 289 du code général des impôts.

2. Les factures périodiques visées au 3 du I de l'article 289 du code général des impôts ne peuvent être émises que lorsque l'assujetti réalise, au cours du même mois civil, plusieurs opérations au profit d'un même client.

Pour chaque livraison de biens ou prestation de services réalisée, un bon de livraison, ou un document en tenant lieu, numéroté et comportant l'identité et l'adresse du client, la date de l'opération ainsi que la quantité et la dénomination précise des biens livrés ou services rendus est émis en double exemplaire.

L'assujetti et son client en conservent un exemplaire à l'appui de leur comptabilité dans les mêmes conditions que les factures.

Les factures émises de manière périodique comportent les mentions obligatoires prévues à l'article 242 nonies A.

Art. 242 nonies A. – Les mentions obligatoires qui doivent figurer sur les factures en application du II de l'article 289 du code général des impôts sont les suivantes :

1. le nom complet et l'adresse de l'assujetti et de son client ;
2. le numéro individuel d'identification attribué à l'assujetti en application de l'article 286 ter du code général des impôts et sous lequel il a effectué la livraison de biens ou la prestation de services ;
3. les numéros d'identification à la taxe sur la valeur ajoutée du vendeur et de l'acquéreur pour les livraisons désignées au I de l'article 262 ter du code général des impôts ;
4. le numéro d'identification à la taxe sur la valeur ajoutée du prestataire ainsi que celui fourni par le preneur pour les prestations mentionnées aux 3°, 4° bis, 5° et 6° de l'article 259 A du code général des impôts ;
5. lorsque le redevable de la taxe est un représentant fiscal au sens de l'article 289 A du code général des impôts, le numéro individuel d'identification

- attribué à ce représentant fiscal en application de l'article 286 ter du même code, ainsi que son nom complet et son adresse ;*
- 6. sa date de délivrance ou d'émission pour les factures transmises par voie électronique ;*
 - 7. un numéro unique basé sur une séquence chronologique et continue ; la numérotation peut être établie dans ces conditions par séries distinctes lorsque les conditions d'exercice de l'activité de l'assujetti le justifient ; l'assujetti doit faire des séries distinctes un usage conforme à leur justification initiale ;*
 - 8. pour chacun des biens livrés ou des services rendus, la quantité, la dénomination précise, le prix unitaire hors taxes et le taux de taxe sur la valeur ajoutée légalement applicable ou, le cas échéant, le bénéfice d'une exonération ;*
 - 9. tous rabais, remises, ristournes ou escomptes acquis et chiffrables lors de l'opération et directement liés à cette opération ;*
 - 10. la date à laquelle est effectuée, ou achevée, la livraison de biens ou la prestation de services ou la date à laquelle est versé l'acompte visé au c du 1 du I de l'article 289 du code général des impôts, dans la mesure où une telle date est déterminée et qu'elle est différente de la date d'émission de la facture ;*
 - 11. le montant de la taxe à payer et, par taux d'imposition, le total hors taxe et la taxe correspondante mentionnés distinctement ;*
 - 12. en cas d'exonération ou lorsque le client est redevable de la taxe ou lorsque l'assujetti applique le régime de la marge bénéficiaire, la référence à la disposition pertinente du code général des impôts ou à la disposition correspondante de la directive 77/388/CEE du 17 mai 1977 ou à toute autre mention indiquant que l'opération bénéficie d'une mesure d'exonération, d'un régime d'autoliquidation ou du régime de la marge bénéficiaire ;*
 - 13. les caractéristiques du moyen de transport neuf telles qu'elles sont définies au III de l'article 298 sexies du code général des impôts pour les livraisons mentionnées au II de ce même article.*
 - 14. de manière distincte, le prix d'adjudication du bien, les impôts, droits, prélèvements et taxes ainsi que les frais accessoires tels que les frais de commission, d'emballage, de transport et d'assurance demandés par l'organisateur à l'acheteur du bien, pour les livraisons aux enchères publiques visées au d du 1 du I de l'article 289 du code général des impôts effectuées par un organisateur de ventes aux enchères publiques agissant en son nom propre, soumises au régime de la marge bénéficiaire mentionné à l'article 297 A du même code. Cette facture ne doit pas mentionner de taxe sur la valeur ajoutée.*

ANNEXE 3

Livre des procédures fiscales

Article R.* 102 C

Art. R. 102 C-1. - I. Pour l'application des dispositions de l'article L. 102 C, les assujettis ne peuvent stocker les factures transmises par voie électronique dans un pays non lié à la France par une convention prévoyant d'une part une assistance mutuelle ayant une portée similaire à celle prévue par la directive 76/308/CEE du Conseil du 15 mars 1976 concernant l'assistance mutuelle en matière de recouvrement des créances relatives à certaines cotisations, droits, taxes et autres mesures et par la directive 77/799/CEE du Conseil du 19 décembre 1977 concernant l'assistance mutuelle des autorités compétentes des Etats membres dans le domaine des impôts directs et indirects et le règlement CEE n° 218/92 du Conseil du 27 janvier 1992 concernant la coopération administrative dans le domaine des impôts indirects (TVA) et d'autre part un droit d'accès en ligne, de téléchargement et d'utilisation de l'ensemble des données concernées.*

II. La déclaration du lieu de stockage prévue à l'article L. 102 C précité s'effectue sur papier libre ou par voie électronique. Elle comporte les nom et adresse des clients ou des tiers chargés du stockage ainsi que les périodes concernées par celui-ci. Les assujettis sont tenus de déclarer toute modification du lieu de stockage dans le mois qui suit la survenance d'un tel événement.

III. Pour l'application de l'article L. 102 C précité, l'assujetti s'assure que les factures et données détenues par lui-même, ou en son nom et pour son compte, par un client ou par un tiers sont accessibles, dans le meilleur délai depuis son siège ou son principal établissement en cas de contrôle de l'administration, quel que soit le lieu de détention de ces documents.

ANNEXE 4

Décret n° 2003-659 du 18 juillet pris pour l'application de l'article 17 de la loi de finances rectificative pour 2002 du 30 décembre 2002.

Art. 1er. - L'annexe III au code général des impôts est modifiée comme suit :

A. – Le 2 de l'article 77 est abrogé.

B. – A l'article 80, les mots : « toutes les factures ou » sont remplacés par les mots : « tous les ».

C. L'article 96 F est ainsi modifié :

1. Les trois alinéas de l'article sont regroupés sous un II.

2. Il est inséré un I ainsi rédigé.

« **I. 1. a.** Les factures émises dans les conditions visées au premier alinéa du V de l'article 289 du code général des impôts tiennent lieu de factures d'origine lorsque l'authenticité de leur origine et l'intégrité de leur contenu sont garanties au moyen d'une signature électronique.

La signature électronique est une donnée sous forme électronique qui est jointe ou liée logiquement à d'autres données électroniques et qui sert de méthode d'authentification du signataire et de l'origine des informations.

Le signataire est celui qui détient et met en œuvre le moyen de création de la signature électronique. Il peut s'agir d'une personne morale, auquel cas la signature électronique est produite automatiquement lors de l'envoi des

factures, ou d'une personne physique émettant les factures après les avoir signées en son nom pour le compte de l'Entreprise.

b. La signature électronique doit satisfaire aux exigences suivantes :

- 1° être propre au signataire ;
- 2° permettre d'identifier le signataire ;
- 3° être créée par des moyens que le signataire puisse garder sous son contrôle exclusif ;
- 4° garantir le lien avec les factures auxquelles elle s'attache, de telle sorte que toute modification ultérieure de ces factures soit détectable.

c. La signature électronique repose sur un certificat électronique qui est délivré par un prestataire de service de certification. Ce certificat comporte :

- 1° les informations identifiant de manière univoque le possesseur de la clé publique liée à la signature électronique ;
- 2° la clé publique du signataire ;
- 3° la période de validité du certificat ;
- 4° un numéro de série unique ;
- 5° la signature électronique du prestataire de service de certification qui assure l'authentification de la clé et l'intégrité des informations contenues dans le certificat.

Le certificat électronique attaché à la signature électronique est communiqué au destinataire des factures.

2. L'Entreprise destinataire de ces factures vérifie la signature électronique apposée sur les factures au moyen des données de vérification contenues dans le certificat électronique. Elle s'assure également de l'authenticité et de la validité du certificat attaché à la signature électronique.

3. Les factures, la signature électronique à laquelle elles sont liées ainsi que le certificat électronique y attaché sont conservés dans leur contenu originel par l'Entreprise chargée de s'assurer qu'une facture est émise au sens du I de l'article 289 et par l'Entreprise destinataire de ces factures, dans les conditions et dans les délais fixés par l'article L. 102 B du livre des procédures fiscales.

4. Les informations émises et reçues doivent être identiques. Sur demande de l'administration, elles sont restituées en langage clair par l'Entreprise chargée de s'assurer qu'une facture est émise au sens du I de l'article 289. Elles sont, en outre, restituées dans les mêmes conditions par l'Entreprise destinataire de ces factures.

Les informations mentionnées au premier alinéa sont restituables sur écran, sur support informatique ou sur papier à la demande de l'administration. La restitution porte sur l'intégralité des informations émises et reçues, qu'elles soient obligatoires ou facultatives.

Les données sont restituées lisiblement en mode caractères, en langage clair et intelligible.

5. Les assujettis qui émettent ou s'assurent que sont émises en leur nom et pour leur compte des factures sécurisées au moyen d'une signature électronique en informent l'administration en joignant à leur déclaration de résultats ou de bénéfices un état mentionnant les éléments suivants :

- a. les coordonnées du service responsable de la transmission des factures ;

b. le nom du logiciel de signature et sa version. »

Art. 2. – A l'article R. 80 F-2 du livre des procédures fiscales, les mots « ou de production de documents en tenant lieu » sont supprimés.

Art. 3. - Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et le ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire sont chargés de l'application du présent décret qui sera publié au Journal officiel de la République française.

ANNEXE 5

Arrêté du 18 juillet 2003 fixant les conditions d'émission et de conservation des factures dématérialisées en application de l'article 289 bis du code général des impôts et modifiant l'annexe IV à ce code

Art. 1er. - L'article 41 septies de l'annexe IV au code général des impôts est ainsi modifié.

A. Le I est ainsi rédigé :

"Sont considérés comme utilisateurs les Entreprises, fournisseurs ou clients, qui émettent des factures télétransmises par eux-mêmes, ou par un tiers ou client mandaté à cet effet ou qui reçoivent des factures télétransmises et ce quelle que soit la personne qui les a reçues en son nom et pour son compte."

B. Le II est complété par un e ainsi rédigé :

"e. l'accessibilité immédiate aux données dématérialisées en cas de demande de l'administration."

C. Le 1 du VI est ainsi rédigé :

"Les messages factures émis par l'Entreprise, par un tiers ou un client mandaté à cet effet, ainsi que la liste récapitulative et le fichier des partenaires doivent être accessibles et conservés dans leur contenu originel et dans l'ordre chronologique de leur émission.

Les messages factures reçus, quelle que soit la personne qui les a reçus en son nom et pour son compte, ainsi que la liste récapitulative et le fichier des partenaires doivent être accessibles et conservés dans leur contenu originel et dans l'ordre chronologique de leur réception."

Art. 2. - L'article 41 octies de l'annexe IV au code général des impôts est ainsi rédigé.

"Les Entreprises visées au I de l'article 41 septies qui souhaitent utiliser un système de télétransmission de factures en informent l'administration en joignant à leur déclaration de résultat ou de bénéfice un état mentionnant les éléments suivants :

- a. les coordonnées du service responsable de la télétransmission ;*
- b. le nom du logiciel et sa version ;*
- c. les normes et les versions des messages factures."*

Art. 3. - Le directeur général des impôts est chargé de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Directive 2001/115/CE du Conseil du 20 décembre 2001

modifiant la directive 77/388/CEE en vue de simplifier, moderniser et harmoniser les conditions imposées à la facturation en matière de taxe sur la valeur ajoutée

LE CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE,

vu le traité instituant la Communauté européenne, et notamment son article 93,

vu la proposition de la Commission(1),

vu l'avis du Parlement européen(2),

vu l'avis du Comité économique et social(3),

considérant ce qui suit:

(1) *Les conditions actuelles posées à la facturation et énumérées à l'article 22, paragraphe 3, dans sa version qui figure à l'article 28 nonies, de la sixième directive 77/388/CEE du Conseil du 17 mai 1977 en matière d'harmonisation des législations des États membres relatives aux taxes sur le chiffre d'affaires - système commun de taxe sur la valeur ajoutée: assiette uniforme(4), sont relativement peu nombreuses, laissant ainsi aux États membres le soin de déterminer les conditions essentielles. D'autre part, elles sont désormais inadaptées au développement des nouvelles technologies et méthodes de facturation.*

(2) *Le rapport de la Commission relatif à la seconde phase de l'initiative SLIM (Simplification de la législation sur le marché intérieur) recommande d'étudier quelles sont les mentions nécessaires en matière de taxe sur la valeur ajoutée à l'établissement d'une facture et quelles sont les exigences juridiques et techniques en matière de facturation électronique.*

(3) *Les conclusions du Conseil Ecofin de juin 1998 ont souligné que le développement du commerce électronique nécessitait la création d'un cadre juridique pour l'utilisation de la facturation électronique qui permette une sauvegarde des possibilités de contrôle des administrations fiscales.*

(4) *Il est donc nécessaire, pour assurer le bon fonctionnement du marché intérieur, d'établir au niveau communautaire, aux fins de la taxe sur la valeur ajoutée, une liste harmonisée des mentions qui doivent figurer obligatoirement sur les factures, ainsi qu'un nombre de modalités communes quant au recours à la facturation électronique et au stockage électronique des factures, ainsi qu'à l'autofacturation et à la sous-traitance des opérations de facturation.*

(5) *Enfin, le stockage des factures devrait respecter les conditions fixées*

par la directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données(5).

(6) La Grèce a retenu, depuis l'introduction du régime transitoire de TVA en 1993, le préfixe EL plutôt que le préfixe GR prévu par la norme internationale code ISO - 3166 alpha 2 auquel fait référence l'article 22, paragraphe 1, point d). Compte tenu des conséquences qu'aurait une modification du préfixe dans tous les États membres, il importe de prévoir une exception pour la Grèce en rendant la norme ISO non applicable en Grèce.

(7) Il y a donc lieu de modifier en conséquence la directive 77/388/CEE,

A ARRÊTÉ LA PRÉSENTE DIRECTIVE:

Article premier

La directive 77/388/CEE est modifiée conformément aux articles ci-après.

Article 2

À l'article 28 nonies (qui remplace l'article 22 de la même directive), l'article 22 est modifié comme suit:

1) Au paragraphe 1, le point d) est complété par la phrase suivante:
"Néanmoins, la République hellénique est autorisée à utiliser le préfixe 'EL'."

2) Le paragraphe 3 est remplacé par le texte suivant:

"3. a) Tout assujetti est tenu de s'assurer qu'une facture est émise, par lui-même, par son client ou, en son nom et pour son compte, par un tiers, pour les livraisons de biens ou les prestations de services qu'il effectue pour un autre assujetti, ou pour une personne morale non assujettie. Tout assujetti doit également s'assurer qu'est émise, par lui-même, par son client ou, en son nom et pour son compte, par un tiers, une facture pour les livraisons de biens visées à l'article 28 ter, titre B, paragraphe 1, et pour les livraisons de biens effectuées dans les conditions prévues à l'article 28 quater, titre A. De même, tout assujetti doit s'assurer qu'est émise, par lui-même, par son client ou, en son nom et pour son compte, par un tiers, une facture pour les acomptes qui lui sont versés avant que l'une des livraisons de biens visées au premier alinéa ne soit effectuée et pour les acomptes qui lui sont versés par un autre assujetti, ou par une personne morale non assujettie, avant que la prestation de services ne soit achevée.

Les États membres peuvent imposer aux assujettis l'obligation d'émettre une

facture pour les livraisons de biens ou les prestations de services, autres que celles visées par les alinéas précédents, qu'ils effectuent sur leur territoire. À cet égard, les États membres peuvent imposer moins d'obligations pour ces factures que celles qui sont énumérées aux points b), c) et d).

Les États membres peuvent dispenser les assujettis de l'obligation d'émettre une facture pour les livraisons de biens ou les prestations de services qu'ils effectuent sur leur territoire et qui sont exonérées, avec ou sans remboursement de la taxe payée au stade antérieur, conformément à l'article 13 ainsi qu'à l'article 28, paragraphe 2, point a), et paragraphe 3, point b).

Tout document ou message qui modifie la facture initiale et y fait référence de façon spécifique et non équivoque est assimilé à une facture. Les États membres sur le territoire desquels les livraisons de biens ou les prestations de services sont effectuées peuvent dispenser ces documents ou messages de certaines mentions obligatoires.

Les États membres peuvent imposer aux assujettis qui effectuent des livraisons de biens ou prestations de services sur leur territoire un délai pour la délivrance des factures.

Dans les conditions à déterminer par les États membres sur le territoire desquels les livraisons de biens ou les prestations de services sont effectuées, une facture périodique peut être établie pour plusieurs livraisons de biens ou prestations de services distinctes. L'établissement de factures par le client d'un assujetti pour les livraisons de biens ou les prestations de services qui lui sont fournies par cet assujetti est autorisé, à condition qu'il existe un accord préalable entre les deux parties, et sous réserve que chaque facture fasse l'objet d'une procédure d'acceptation par l'assujetti effectuant la livraison de biens ou la prestation de services. Les États membres sur le territoire desquels sont effectuées les livraisons de biens ou les prestations de services déterminent les conditions et modalités des accords préalables et des procédures d'acceptation entre l'assujetti et son client.

Les États membres peuvent imposer aux assujettis effectuant des livraisons de biens ou des prestations de services sur leur territoire d'autres conditions à l'émission de factures par leurs clients. Ils peuvent notamment exiger que de telles factures soient émises au nom et pour le compte de l'assujetti. Ces conditions doivent en tout état de cause être les mêmes, quel que soit le lieu d'établissement du client.

Les États membres peuvent, en outre, imposer aux assujettis effectuant des livraisons de biens ou des prestations de services sur leur territoire des conditions spécifiques dans le cas où le tiers ou le client émettant les factures

est établi dans un pays avec lequel il n'existe aucun instrument juridique relatif à l'assistance mutuelle ayant une portée similaire à celle prévue par la directive 76/308/CEE du Conseil du 15 mars 1976 concernant l'assistance mutuelle en matière de recouvrement des créances relatives à certaines cotisations, droits, taxes et autres mesures(6), la directive 77/799/CEE du Conseil du 19 décembre 1977 concernant l'assistance mutuelle des autorités compétentes des États membres dans le domaine des impôts directs et indirects(7) et le règlement (CEE) n° 218/92 du Conseil du 27 janvier 1992 concernant la coopération administrative dans le domaine des impôts indirects (TVA)(8).

b) Sans préjudice des dispositions particulières prévues par la présente directive, seules les mentions suivantes doivent figurer obligatoirement, aux fins de la taxe sur la valeur ajoutée, sur les factures émises en application des dispositions du point a), premier, deuxième et troisième alinéas:

- sa date de délivrance,
- un numéro séquentiel, basé sur une ou plusieurs séries, qui identifie la facture de façon unique,
- le numéro d'identification à la taxe sur la valeur ajoutée, visé au paragraphe 1, point c), sous lequel l'assujetti a effectué la livraison de biens ou la prestation de services,
- le numéro d'identification à la taxe sur la valeur ajoutée visé au paragraphe 1, point c), du client, sous lequel il a reçu une livraison de biens ou une prestation de services pour laquelle il est redevable de la taxe ou une livraison de biens visée à l'article 28 quater, titre A,
- le nom complet et l'adresse de l'assujetti et de son client,
- la quantité et la nature des biens livrés ou l'étendue et la nature des services rendus,
- la date à laquelle est effectuée, ou achevée, la livraison de biens ou la prestation de services ou la date à laquelle est versé l'acompte visé au point a), deuxième alinéa, dans la mesure où une telle date est déterminée et différente de la date d'émission de la facture,
- la base d'imposition pour chaque taux ou exonération, le prix unitaire hors taxe, ainsi que les escomptes, rabais ou ristournes éventuels s'ils ne sont pas compris dans le prix unitaire,
- le taux de TVA appliqué,
- le montant de taxe à payer, sauf lorsqu'est appliqué un régime particulier pour lequel la présente directive exclut une telle mention,
- en cas d'exonération ou lorsque le client est redevable de la taxe, la référence à la disposition pertinente de la présente directive ou à la disposition nationale correspondante ou à toute autre mention indiquant que la livraison bénéficie d'une exonération ou de l'autoliquidation,

- en cas de livraison intracommunautaire d'un moyen de transport neuf, les données énumérées à l'article 28 bis, paragraphe 2,
- en cas d'application du régime de la marge bénéficiaire, la référence à l'article 26 ou 26 bis, ou aux dispositions nationales correspondantes, ou à toute autre mention indiquant que le régime de la marge bénéficiaire a été appliqué,
- lorsque le redevable de la taxe est un représentant fiscal au sens de l'article 21, paragraphe 2, le numéro d'identification à la taxe sur la valeur ajoutée visé au paragraphe 1, point c), de ce représentant fiscal, ainsi que son nom complet et son adresse.

Les États membres peuvent imposer aux assujettis établis sur leur territoire et effectuant des livraisons de biens ou de services sur leur territoire l'obligation d'indiquer le numéro d'identification à la taxe sur la valeur ajoutée, visé au paragraphe 1, point c), de leur client dans les cas autres que ceux visés au quatrième tiret du premier alinéa.

Les États membres n'imposent pas la signature des factures. Les montants figurant sur la facture peuvent être exprimés dans toute monnaie, pour autant que le montant de taxe à payer soit exprimé dans la monnaie nationale de l'État membre où se situe le lieu de la livraison de biens ou de la prestation de services en utilisant le mécanisme de conversion prévu à l'article 11, C (2).

Lorsque cela est nécessaire à des fins de contrôle, les États membres peuvent exiger une traduction dans leur langue nationale des factures relatives à des livraisons de biens ou des prestations de services effectuées sur leur territoire, ainsi que celles reçues par les assujettis établis sur leur territoire.

c) Les factures émises en application des dispositions du point a) peuvent être transmises sur un support papier ou, sous réserve de l'acceptation du destinataire, par voie électronique. Les factures transmises par voie électronique sont acceptées par les États membres à condition que l'authenticité de leur origine et l'intégrité de leur contenu soient garanties:

- soit au moyen d'une signature électronique avancée au sens du point 2) de l'article 2 de la directive 1999/93/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 1999 sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques⁽⁹⁾. Les États membres peuvent, toutefois, demander que la signature électronique avancée soit basée sur un certificat qualifié et créée par un dispositif sécurisé de création de signature au sens de l'article 2, points 6) et 10), de la directive précitée;

- soit au moyen d'un échange de données informatisées (EDI) tel que défini à l'article 2 de la recommandation 1994/820/CE de la Commission du 19 octobre 1994 concernant les aspects juridiques de l'échange de données informatisées⁽¹⁰⁾ lorsque l'accord relatif à cet échange prévoit l'utilisation de procédures garantissant l'authenticité de l'origine et l'intégrité des données.

Les États membres peuvent toutefois, sous réserve de conditions qu'ils fixent, exiger qu'un document récapitulatif supplémentaire soit transmis sur papier. Les factures peuvent, toutefois, être transmises par voie électronique selon d'autres méthodes, sous réserve de leur acceptation par le ou les États membres concernés. La Commission présentera, au plus tard le 31 décembre 2008, un rapport accompagné, le cas échéant, d'une proposition modifiant les conditions applicables à la facturation électronique afin de tenir compte de l'évolution technologique future dans ce domaine.

Les États membres ne peuvent imposer aux assujettis effectuant des livraisons de biens ou des prestations de services sur leur territoire aucune autre obligation ou formalité relative à l'utilisation d'un système de transmission de factures par voie électronique. Ils peuvent toutefois, jusqu'au 31 décembre 2005, prévoir que l'utilisation dudit système fait l'objet d'une notification préalable.

Les États membres peuvent fixer des conditions spécifiques pour l'émission par voie électronique de factures relatives à des livraisons de biens ou des prestations de services effectuées sur leur territoire, à partir d'un pays avec lequel il n'existe aucun instrument juridique relatif à l'assistance mutuelle ayant une portée similaire à celle prévue par les directives 76/308/CEE et 77/799/CEE et par le règlement (CEE) n° 218/92.

Dans le cas de lots comprenant plusieurs factures transmises par voie électronique au même destinataire, les mentions communes aux différentes factures peuvent être mentionnées une seule fois dans la mesure où, pour chaque facture, la totalité de l'information est accessible.

d) Tout assujetti doit veiller à ce que soient stockées des copies des factures émises par lui-même, par son client ou, en son nom et pour son compte, par un tiers, ainsi que toutes les factures qu'il a reçues. Aux fins de la présente directive, l'assujetti peut déterminer le lieu de stockage, à condition de mettre à la disposition des autorités compétentes, sans retard indu, à toute réquisition de leur part, toutes les factures ou informations ainsi stockées. Les États membres peuvent, toutefois, imposer aux assujettis établis sur leur territoire l'obligation de leur déclarer le lieu de stockage lorsque celui-ci est situé en dehors de leur territoire. Les États membres peuvent, en outre, imposer aux assujettis établis sur leur territoire

l'obligation de stocker à l'intérieur du pays les factures émises par eux-mêmes ou par leur client ou, en leur nom et pour leur compte, par un tiers, ainsi que toutes les factures qu'ils ont reçues, lorsque ce stockage n'est pas effectué par une voie électronique garantissant un accès complet et en ligne aux données concernées.

L'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu de ces factures, ainsi que leur lisibilité, doivent être assurées durant toute la période de stockage. Pour les factures visées au point c), troisième alinéa, les données qu'elles contiennent ne peuvent être modifiées et doivent rester lisibles durant ladite période.

Les États membres déterminent la période durant laquelle les assujettis doivent veiller à ce que soient stockées les factures relatives à des livraisons de biens ou des prestations de services effectuées sur leur territoire, ainsi que celles reçues par les assujettis établis sur leur territoire.

Afin de garantir le respect des conditions visées au troisième alinéa, les États membres visés au quatrième alinéa peuvent imposer que les factures soient stockées sous la forme originale, papier ou électronique, sous laquelle elles ont été transmises. Ils peuvent également imposer que, lorsque les factures sont stockées par voie électronique, les données garantissant l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu de chaque facture soient également stockées.

Les États membres visés au quatrième alinéa peuvent fixer des conditions spécifiques interdisant ou limitant le stockage des factures dans un pays avec lequel il n'existe aucun instrument juridique relatif à l'assistance mutuelle ayant une portée similaire à celle prévue par les directives 76/308/CEE et 77/799/CEE et par le règlement (CEE) n° 218/92 et au droit d'accès par voie électronique, de téléchargement et d'utilisation visé à l'article 22 bis. Les États membres peuvent, dans les conditions qu'ils fixent, prévoir une obligation de stockage des factures reçues par des personnes non assujetties.

e) Aux fins des points c) et d), on entend par transmission et stockage d'une facture 'par voie électronique': une transmission ou une mise à disposition du destinataire et un stockage effectués au moyen d'équipements électroniques de traitement (y compris la compression numérique) et de stockage de données, et en utilisant le fil, la radio, les moyens optiques ou d'autres moyens électromagnétiques.

Pour les besoins de la présente directive, les États membres acceptent comme factures tous documents ou messages sur papier ou sous format électronique remplissant les conditions déterminées par le présent paragraphe."

3) Au paragraphe 8, l'alinéa suivant est ajouté: "La faculté prévue au premier alinéa ne peut être utilisée pour imposer des obligations supplémentaires à celles fixées au paragraphe 3."

4) Au paragraphe 9, point a), l'alinéa suivant est ajouté: "Sans préjudice des conditions fixées au point d), les États membres ne peuvent, en ce qui concerne les assujettis visés au troisième tiret, toutefois pas les dispenser des obligations visées à l'article 22, paragraphe 3."

5) Au paragraphe 9, le point suivant est ajouté: "d) Sous réserve de la consultation du comité prévu à l'article 29 et dans les conditions qu'ils fixent, les États membres peuvent prévoir que les factures relatives à des livraisons de biens ou des prestations de services effectuées sur leur territoire ne doivent pas respecter certaines des conditions visées au paragraphe 3, point b), dans les cas suivants:

- lorsque le montant de la facture est peu élevé,
 - ou lorsque les pratiques commerciales ou administratives du secteur d'activité concerné ou les conditions techniques d'émission de ces factures rendent difficile le respect de toutes les obligations visées au paragraphe 3, point b).
- En tout état de cause, ces factures doivent contenir les éléments suivants:
- la date d'émission,
 - l'identification de l'assujetti,
 - l'identification du type de biens livrés ou des services rendus,
 - la taxe due ou les données permettant de la calculer.

La simplification prévue au présent point ne peut toutefois être appliquée aux opérations visées au paragraphe 4, point c)."

6) Au paragraphe 9, le point suivant est ajouté: "e) Dans le cas où les États membres font usage de la faculté prévue au point a), troisième tiret, pour ne pas attribuer le numéro visé au paragraphe 1, point c), aux assujettis qui n'effectuent aucune des opérations visées au paragraphe 4, point c), il y a lieu de remplacer sur la facture, lorsqu'il n'a pas été attribué, ce numéro d'identification du fournisseur et du client par un autre numéro dit numéro d'enregistrement fiscal, tel que défini par les États membres concernés. Les États membres visés au premier alinéa peuvent, lorsque le numéro visé au paragraphe 1, point c), a été attribué à l'assujetti, prévoir, en outre, que figure sur la facture:

- pour les prestations de services visées à l'article 28 ter, titres C, D, E et F, et pour les livraisons de biens visées à l'article 28 quater, titre A et titre E, point 3, le numéro visé au paragraphe 1, point c), et le

numéro d'enregistrement fiscal du fournisseur,
- pour les autres livraisons de biens et prestations de services, le seul
numéro d'enregistrement fiscal du fournisseur ou le seul numéro visé
au paragraphe 1, point c)."

Article 3

L'article suivant est inséré: "Article 22 bis

Droit d'accès aux factures stockées par voie électronique dans un autre État membre

Lorsqu'un assujetti stocke les factures qu'il émet ou qu'il reçoit par une voie électronique garantissant un accès en ligne aux données et que le lieu de stockage est situé dans un État membre autre que celui dans lequel il est établi, les autorités compétentes de l'État membre dans lequel il est établi ont, aux fins de la présente directive, un droit d'accès par voie électronique, de téléchargement et d'utilisation en ce qui concerne ces factures dans les limites fixées par la réglementation de l'État membre d'établissement de l'assujetti et dans la mesure où cela lui est nécessaire aux fins de contrôle."

Article 4

1) À l'article 10, paragraphe 2, troisième alinéa, premier et troisième tirets, les mots "ou du document en tenant lieu" sont supprimés.

2) À l'article 24, paragraphe 5, et à l'article 26 bis, titre B, point 9, les mots "ou sur tout autre document en tenant lieu" sont supprimés.

3) À l'article 26 bis, titre C, point 4), les mots "ou un document en tenant lieu" sont supprimés.

4) À l'article 28 quinquies, paragraphes 3 et 4, deuxième alinéa, les mots "ou du document en tenant lieu" ainsi que les mots "ou ce document" sont supprimés.

5) À l'article 28 octies (qui remplace l'article 21 de la même directive), l'article 21 est modifié comme suit:

- au paragraphe 1, point d), les mots "ou tout document en tenant lieu" sont supprimés.

6) À l'article 28 sexdecies, paragraphe 1, point e), les mots "ou sur tout autre document en tenant lieu" sont supprimés.

Article 5

Les États membres mettent en vigueur les dispositions législatives, réglementaires et administratives nécessaires pour se conformer à la présente directive avec effet au 1er janvier 2004. Ils en informent immédiatement la Commission.

Lorsque les États membres adoptent ces dispositions, celles-ci contiennent une référence à la présente directive ou sont accompagnées d'une telle référence lors de leur publication officielle. Les modalités de cette référence sont arrêtées par les États membres.

Article 6

La présente directive entre en vigueur le vingtième jour suivant celui de sa publication au Journal officiel des Communautés européennes.

Article 7

Les États membres sont destinataires de la présente directive.

Fait à Bruxelles, le 20 décembre 2001.

Par le Conseil

Le président

C. Picqué

(1) JO C 96 E du 27.3.2001, p. 145.

(2) Avis rendu le 13 juin 2001 (non encore paru au Journal officiel).

(3) JO C 193 du 10.7.2001, p. 53.

(4) JO L 145 du 13.6.1977, p. 1. Directive modifiée en dernier lieu par la directive 2001/4/CE (JO L 22 du 24.1.2001, p. 17).

(5) JO L 281 du 23.11.1995, p. 31.

(6) JO L 73 du 19.3.1976, p. 18. Directive modifiée en dernier lieu par la directive 2001/44/CE (JO L 175 du 28.6.2001, p. 17).

(7) JO L 336 du 27.12.1977, p. 15. Directive modifiée en dernier lieu par l'acte d'adhésion de 1994.

(8) JO L 24 du 1.2.1992, p. 1.

(9) JO L 13 du 19.1.2000, p. 12.

(10) JO L 338 du 28.12.1994, p. 98.

LISTE DES ENTRETIENS REALISES

ALCAN	p.183
ALCATEL	p.187
ARCELOR	p.195
ESSILOR	p.201
GROUPE CASINO	p.207
MANUTAN	p.213
MIDAS	p.216
THOMSON	p.221
TAJ, SOCIETE D'AVOCATS	p.225



ALCAN

Entretien avec Frédéric BELLISSON

Manager E-commerce (au 13/03/2003)

Entretien réalisé le 13 mars 2003

Pouvez-vous nous présenter le contexte de cet entretien ?

Alcan a trois activités principales : La fabrication d'emballages de spécialités, la production d'aluminium primaire et la transformation de l'aluminium. Alcan a démarré sa réflexion ebusiness courant 2000. A la suite d'une étude stratégique approfondie, la Direction Générale du Groupe a retenu un certain nombre de projets dont la mise en place de sites transactionnels, soit une dizaine de projets pour un budget de l'ordre de 4 millions d'euros. En tant que directeur des projets e-commerce, j'ai donc travaillé au cours des deux dernières années à la réussite de ces projets. D'autres initiatives ont aussi été menées dans le domaine du travail collaboratif ou dans la gestion électronique des achats (eprocurement).

Côté Ventes

Abordons tout d'abord le versant aval de l'entreprise, quel volume de commandes passe par les sites transactionnels déployés ?

Dans le secteur de l'aluminium, nous avons enregistré en 2002 un volume de commande de 227 millions d'euros, représentant 5% du chiffre d'affaires d'industriel. En 2003, nous souhaitons atteindre l'équivalent de 9% du chiffre d'affaires. Ce chiffre exclut bien sur les commandes passées par d'autres biais comme l'EDI. Dans le secteur de l'emballage, aucun site transactionnel n'a été déployé, mais les échanges électroniques se développent progressivement via la place de marché CPG Market. Au-delà de la simple transaction, il est à noter que tous nos sites proposent de nombreux services à valeur ajoutée comme des outils de traçabilité de nos produits ou des analyses relatives au marché de l'aluminium pour permettre à nos clients de donner leurs ordres au meilleur moment.

Comment est dans ce cadre organisée la facturation ?

La facturation est gérée par chaque entité du Groupe. Il n'existe pas d'uniformité dans le traitement et la gestion des facturations clients. Mais l'organisation de la facturation va profondément évoluer avec la mise en place d'un centre de service partagé comptabilité. En effet, tous les encaissements clients (et décaissements fournisseurs) seront à terme pilotés par une seule

et même structure. Côté système d'information, l'unification est en cours pour éviter à nos comptables d'intervenir sur de multiples outils.

Considérez-vous le système en place comme satisfaisant ?

La création du centre de service partagé comptabilité s'inscrit dans l'optimisation de nos processus de gestion et plus globalement dans la mise en place chez Alcan du système de Progrès Continu. Ce programme initié début 2002 par Jean-Pierre Rodier, PDG du Groupe Pechiney, vise à générer d'ici fin 2004, 450 millions d'euros d'économie en mettant la Qualité au centre de l'organisation. Ce programme englobe la production mais aussi les fonctions support comme la comptabilité.

Le thème de l'échange factures électroniques avec vos clients a-t-il déjà été abordé côté vente ?

Nos clients sont friands d'information en libre consultation. C'est pourquoi, plusieurs de nos sites proposent le suivi de facturation. Grâce à ce service, le client peut connaître à tout moment sa position ; ce qui lui permet notamment de simplifier ses opérations de contrôle facture. Nous avons aussi envisagé de mettre en place des solutions d'output management pour offrir au client la possibilité de recevoir une version « pdf » de sa facture. L'abandon de la facture papier, n'étant pas encore juridiquement possible à l'époque, nous avons préféré écarter cette option.

Le projet d'envoi de factures pdf a été abandonné ?

Principalement pour des raisons juridiques. Mais cette possibilité n'est de toute façon qu'un succédané. Le but ultime est la dématérialisation, à la source, de la facture et son intégration au système d'information de nos clients.

L'envoi de messages électroniques de factures par EDI peut être la solution pour nos gros donneurs d'ordre. Mais pour nos clients de taille moyenne, il nous faut trouver une solution qui permette cette intégration de manière simple, peu coûteuse et qui nous face l'économie de multiples liaisons en point à point.

Des plates formes centralisant les flux de factures et permettant des échanges peut être plus aisés sont aujourd'hui apparues sur ce marché.

Ces initiatives existent, sont intéressantes ... mais pas universelles. Et je doute qu'elles le deviennent rapidement. C'est toujours une problématique de standardisation des messages ; la même que connaît l'EDI et ses nombreuses déclinaisons. Nombre d'acteurs souhaitent l'émergence d'un esperanto de l'échange informatisé ou tout du moins des offres compatibles entres-elles.

Quels avantages attendez-vous de ces échanges électroniques de facture pour vos activités de vente ?

Les objectifs visés dans le déploiement des sites de vente étaient de réduire nos coûts commerciaux, améliorer de manière globale le processus d'administration des ventes en interne et améliorer le service rendu au client.

Il n'y avait pas alors d'objectif d'accélération du paiement mais c'est un aspect que nous souhaitons travailler.

Côté Achats

Pouvez-vous rapidement nous exposer l'organisation des achats électroniques de Alcan ?

Nous avons organisé avec FreeMarkets quelques enchères inversées. Mais le gros des efforts a été porté dans le déploiement du eprocurement via la place de marché Quadrem. Cette place de marché créée il y a 3 ans par une vingtaine d'industriels du minerai et des métaux dont Alcan proposent de multiples commodités. 13 sites Alcan représentant 25% des achats du Groupe sont aujourd'hui équipés et utilisent la solution. A terme tous nos achats non stratégiques ont vocation à passer via Quadrem.

Qu'en est il de vos factures fournisseurs ?

A l'instar des factures clients, le centre de service partagé comptabilité traitera de manière centralisée toutes les factures fournisseurs. Un système de numérisation de ces factures sera mis en place pour faciliter leur traitement. En complément un système de workflow de validation électronique des écarts permettra de faciliter les échanges entre le centre de service partagé comptabilité et les opérationnels délocalisés.

Considérez-vous que l'adoption de la facturation électronique se fait à ce niveau, quelle démarche avez-vous sur le sujet relativement à la mise en place de votre centre de compétences partagé ?

La numérisation des factures au niveau du centre de service partagé est une première étape. Il permettra de réduire de manière significative le temps de traitement de factures. Mais à terme il n'existe qu'une seule solution : la dématérialisation à la source et l'intégration dans les systèmes d'information. A l'instar des factures client, nous attendons une plus grande maturité des offres dans le domaine pour pousser plus en avant notre réflexion.

Une société rencontrée ayant tenté de mettre en place de la dématérialisation de factures avec ses clients s'était finalement heurtée à l'exigence que ce fournisseur assume les frais d'installation des stations EDI (à l'époque nécessaires, cela se déroulait voici 5 ans).

En ce qui concerne l'EDI, ce sont souvent les fournisseurs qui s'équipent à la demande de gros donneurs d'ordre dont l'insistance ne peut être contrariée. En conséquence, la prise en charge de l'investissement que représente l'acquisition et le paramétrage de l'EDI est très souvent supportée par le fournisseur. L'alternative que constitue le passage par un intermédiaire de type place de marché, pouvant centraliser toutes les problématiques d'intégration, est séduisante. Mais il manque à ce modèle l'universalité que nous attendons.

La possibilité d'échanger des factures à un niveau international est elle importante pour le groupe ?

Alcan est un groupe international qui réalise un peu moins de la moitié de son chiffre d'affaire hors d'Europe. En conséquence, la dématérialisation de factures à l'échelle mondiale présente un grand intérêt pour nous. Nous sommes conscients des enjeux et des gains potentiels. Face à ce défi, le jeu est aujourd'hui ouvert. Les places de marché sont apparues, à un moment, comme les principaux vecteurs de ces échanges. Mais elles n'ont plus nécessairement les moyens de leurs ambitions initiales. De nouveaux acteurs spécialisés dans la facture électronique ont fait leur apparition. Mais ils leur manquent la taille critique et une solution universelle. Dans ce contexte, beaucoup de groupes comme Pechiney préfèrent encore mettre en place des solutions intermédiaires comme la numérisation.



ALCATEL

Entretien avec Marc DECLERCK

Senior Director

Operational Processes

Corporate Procurement & Sourcing

Entretien réalisé le 12 mars 2003

Pouvez-vous nous préciser le contexte de l'organisation des achats chez Alcatel ?

Il faut effectivement partir de notre organisation. Le sourcing des achats, soit toute la partie négociation, est centralisée. Nous avons au niveau du corporate la possibilité de négocier des contrats valables pour deux ou N unités au sein d'Alcatel, deux ou N pays. Il reste bien sûr une négociation locale pour les achats qui n'ont pas de portée globale.

L'approvisionnement proprement dit est local : c'est une entité d'Alcatel du pays concerné qui passera effectivement la commande dans le cadre de la négociation menée globalement.

Nous avons réalisé des expériences d'e-sourcing et d'e-procurement et l'on essaie aujourd'hui de les élargir pour en faire des outils régulièrement utilisés. Ces expériences sont faites en Asie, aux Etats Unis, ou dans certains pays européens, nous essayons de rationaliser l'ensemble de ces initiatives pour en faire un outil optimal.

Il s'agit donc d'une organisation basée sur un retour de « best practices » ?

Pour tout ce qui est e-procurement, oui. Pour l'e-sourcing, c'est un peu l'inverse, c'est plutôt le groupe qui irrigue chacun des pays.

Enfin nous avons testé l'usage de places de marché électroniques, mais n'avons pas aujourd'hui de réalisation pratique en ce domaine. Tout cela s'applique à la fois aux achats hors production et de production.

Combien de commandes passez vous par an ? Combien parmi elles passent par voie électronique ?

En France, nous devons être aux environs de 30000 commandes par an, en Europe 100000. Pour le monde, le chiffre doit tourner entre 140 et 160.000.

Pour ce qui est des commandes électroniques, la question n'est pas encore pertinente. Nous sommes tout de même connectés aux catalogues électroniques de nos fournisseurs pour les achats hors production. De plus vous devez savoir qu'Alcatel a outsource nombre de ses usines. Nous assurons le design d'un certain nombre de produits dont la fabrication est

assurée par un assembleur. La commande se passe alors effectivement de manière électronique sur des catalogues qui sont les nôtres puisque ce sont nos produits.

Comment se déroule le traitement des factures ?

Les pratiques sont assez variables selon les entités. De manière générale, on va chercher à rentrer la facture dans l'ERP, souvent SAP le plus rapidement possible.

Un circuit de validation va alors impliquer le donneur d'ordre de manière à ce qu'il puisse donner son aval. Selon les entités, la validation peut être un circuit papier ou électronique. Dans un certain nombre de cas, il n'y a pas de validation formelle car les critères de la facture permettent de la payer directement (selon le montant, le type de produit, etc.).

Une des pratiques est de scanneriser toutes les factures et de n'en diffuser que la version numérisée. Cela permet d'envoyer immédiatement un mail à qui doit l'approuver et d'obtenir la réponse très rapidement. C'est encore parfois une photocopie de la facture qui va circuler. Cette circulation de papier demeure importante, même si certaines entités n'ont quasiment plus de flux papier.

Il s'agit là d'un des thèmes de rationalisation du fonctionnement de l'entreprise, il s'agit de repérer les meilleures pratiques et de les diffuser. Cela demande parfois un investissement, qui conditionne cette diffusion.

Le thème de la facture est un thème sous la responsabilité de divers acteurs : achats, finance etc. C'est un processus global dont la réduction de coûts intéresse donc la direction des achats, la direction administrative ... La dématérialisation n'est pas la seule voie d'optimisation : on peut également réduire le nombre de factures traitées, ou encore grouper en une facture globale certaines commandes particulières.

Etes vous satisfait de vos délais de traitement de la facture ?

La question des délais recouvre deux choses :

- quel est le temps qu'il me faut entre le moment où je reçois la facture et le moment où je suis en mesure de la payer
- quel est le temps dont je dispose entre le moment où je reçois la facture et le moment où je dois la payer.

Si la première réponse ne rentre pas dans la deuxième, il y a un problème. Deux solutions sont possibles alors : négocier des conditions de paiement suffisamment longues ou réduire le temps de traitement administratif de la facture. Aujourd'hui je ne me sens pas contraint par ces deux choses car nous avons travaillé sur ces deux sujets. Mais il est dans les années qui viennent des directives européennes qui visent à raccourcir les délais de paiement, notamment un projet à 15 jours, poussé par l'Europe du Nord. Un

tel délai serait difficile à challenger par notre organisation actuelle. Il ne s'agit cependant encore que d'un projet de directive ...

Le délai de paiement doit être géré sur des profils financiers : il doit tenir compte à la fois de ce que la banque peut m'accorder et de ce que peut de l'autre côté accepter le fournisseur. Il s'agit là d'un compromis de négociation, présentant une valeur de part et d'autre pour l'acheteur et le fournisseur. Cette valeur doit être pondérée entre les partenaires commerciaux.

Le délai de traitement du processus doit permettre de tenir à l'intérieur du délai négocié. Il faut rester raisonnable sur ce point et ne pas avoir de processus plus coûteux uniquement pour être plus rapide.

La validation est une étape importante dans le traitement administratif de la facture. Il y a là aussi deux aspects : le temps nécessaire pour un donneur d'ordre pour valider et le délai global de validation d'une facture.

Si un temps important est exigé pour la validation même par l'opérationnel (il ne s'agit pas alors du temps où la facture reste « sous le coude »), alors nous avons tout intérêt à mettre en place de meilleurs outils ou méthodes de validation. Je ne pense pas aujourd'hui que cette validation d'une facture par le décideur prenne plus de quelques minutes.

Cela est raisonnable, mais le donneur d'ordre peut attendre une journée avant de prendre ces quelques minutes.

Le délai vu est d'un jour alors pour un effort de quelques minutes. Dans le cas d'une validation par une cascade de décideurs (donneur d'ordre, financier) demandant chacun 2 jours pour valider le document, cela est problématique et appelle une optimisation.

Des études sur le sujet ont estimé à 15% le nombre de factures réglées en retard, qu'en pensez-vous ?

Il faut aussi voir qu'il peut être admis de payer en retard sans aucune conséquence. C'est une question de circonstances et de pratiques commerciales. Quelquefois, certaines conditions dans les contrats sont draconiennes, mais chacun est d'accord pour qu'elles ne soient pas appliquées. Vous pouvez apparaître en retard si un délai de règlement de 60 jours était prévu alors qu'il était convenu d'avance que vous régleriez à 90.

Quels sont les effectifs en charge de tout ce qui est traitement de factures ?

Nos effectifs sont pour la France d'environ 30 personnes. Les mécanismes et process que nous avons mis en place ne sont pas très lourds.

Avez-vous un ordre de grandeur du coût de traitement individuel d'une facture ?

Il est des entités dans lesquelles nous sommes, tous coûts inclus, à 5-6 euros et d'autres dans lesquelles nous pouvons atteindre jusqu'à 30 euros par facture. Cela dépend également de la facture, selon leur taille.

Nous avons dit tout à l'heure qu'une voie d'optimisation était la réduction du nombre de factures traitées. Mais plus nous allons réduire le nombre de factures, plus leur coût individuel va être élevé. Pour une facture importante, il risque d'y avoir une personne en plus pour la validation et une attention plus soutenue.

Pour les petites factures, si vous avez un montant de 2 euros et que vous consacrez quelques euros à la vérifier, cela ne fait pas sens. Nous répondons à cela en regroupant les factures ou en n'y accordant pas de niveau élevé de vérification.

Il serait sur ce point intéressant de corroborer le prix par facture à sa taille.

Avez-vous beaucoup de litiges de manière générale ?

Globalement non, même si je ne sais pas le mesurer. Je ne pense pas que l'on soit très différent des professions similaires.

Considérez-vous que le traitement de la facture par vos services soit efficace ?

Il nous faut définir ce qu'est ici l'efficacité ! Si je travaille sur une facture, c'est que j'ai l'intention d'y détecter une erreur et donc prouver qu'elle est fausse. Dans 99% des cas elle sera bonne. Le 1% de « factures erronées » doit être rentable par rapport à l'effort que j'ai fourni. Voilà ce qu'est l'efficacité dans le traitement de la facture.

Cela s'interprète comme étant un risque. Supposez que je prenne toutes mes factures et que je les paie en ne les vérifiant pas. Je vais être très bon du point de vue de l'efficacité puisque cela va me coûter 0 euros par facture. Mais cela n'est pas totalement vrai car je laisserai passer des factures erronées. Il faut trouver le bon équilibre.

Ces problématiques pourraient être résolues par un traitement automatisé des factures. Cela fait partie des pistes explorées. Il serait possible de mettre en place un rapprochement automatique des factures et des commandes qui mettrait en évidence un certain nombre de différences. Nous n'aurions alors plus qu'à traiter les deltas constatés.

Utilisez vous déjà de la facturation électronique ?

En partie, on peut trouver des pays où il peut y avoir des échanges EDI ou même de l'usage de messages XML via Internet. Il ne s'agit cependant pas de dématérialisation fiscale.

L'objectif de la société est d'améliorer continuellement la manière dont elle travaille, afin de consacrer l'essentiel de ses efforts vers ses clients et non vers ses processus internes. Cette optimisation est un processus continu qui oblige à regarder la manière dont on fait chacune des choses dans la société et les réviser régulièrement. Ce n'est pas simplement de grands thèmes lancés ponctuellement même si cela peut parfois se traduire par de grands projets.

Dans ce cadre, l'e-invoicing ne nous semble pas encore assez mature pour être un grand chantier, mais cela est à voir pour le futur. Je pense qu'il sera un candidat possible à la diminution de notre coût opérationnel dans les années qui viennent.

E-sourcing, e-procurement et e-invoicing sont des étapes logiques. Il n'est pas impératif de les mener dans cet ordre mais ... nous tendons à agir de manière logique. De plus, les contraintes légales sont particulières en matière de e-invoicing et l'on dispose de plus de liberté pour agir d'abord du côté de l'achat même. C'est ce qui nous motive à bouger en premier lieu sur ces thèmes

Quelle est justement votre perception du thème de la dématérialisation fiscale des factures ?

Nous sommes sur ce point encore au niveau de la veille juridique et technique. Quelques expériences ont été réalisées de droite à gauche, mais sans volonté réelle de l'implémenter aujourd'hui. La réglementation n'est pas encore assez mature pour que nous nous engagions dans cette voie. De plus elle ne fait réellement sens que si elle est étendue non à la France seule mais bien à toute l'Europe. La directive européenne en la matière est une évolution positive.

Cette directive du 20 décembre 2001 a été transposée dans la législation française par la loi de finances rectificative du 30 décembre 2002, même si un certain nombre de points restent à préciser...

Un certain délai peut s'écouler entre l'adoption de la réglementation et son appropriation par les entreprises. Surtout il faudra que ces entreprises se positionnent sur le sujet, qu'elles mettent en place des process qui leur permettent d'assurer son fonctionnement correct.

Je ne peux pas me permettre de me lancer dans les factures dématérialisées sans avoir bien vu ce que cela voulait dire quant à l'archivage, les contrôles de l'administration. Certains fournisseurs me demandent cependant déjà de pouvoir envoyer leur facture au format électronique. Cela va donc venir tout doucement. J'imagine une accélération des déploiements à partir de 2005. C'est pour cela que nous restons encore en veille : nous surveillons les

innovations sans pour autant se précipiter dessus. Mais il s'agira d'être prêt à prendre le train lorsqu'il partira.

Vous avez parlé d'expériences en la matière ?

Nous nous étions penché sur la question l'année dernière avec un prestataire. Mais celui-ci ayant cessé ses activités sur ce thème, nous n'avons pas donné suite. Il ne s'agissait cependant que de prospection : échanges de points de vue, méthodes possibles de mise en place, étudier le business...

Quels avantages percevez-vous de la dématérialisation fiscale ?

Dans une société comme la nôtre, l'archivage des documents pose de réels problèmes de gestion et présente un coût important. Pouvoir transformer cet archivage papier en quelques Cdroms conservés dans un petit espace est une opportunité réelle d'optimisation. Il s'agit de disposer d'un support peu coûteux permettant une restitution aisée des messages, notamment à l'occasion des contrôles exercés par l'administration.

Se pose également la question de l'affichage des messages : si le système n'est pas simple, des difficultés quant à la lecture des documents électroniques pourront être rencontrées dans 10 ans, lorsque les machines auront évolué.

Après la réglementation, existe-t-il d'autres freins ?

Le deuxième frein réside dans le fait de disposer d'un partenaire ou d'un prestataire qui nous accompagne. Celui-ci devra arriver avec une bonne solution, un coût qui soit rentable pour nous comme pour lui. Aujourd'hui nous n'avons pas trouvé un tel partenaire. Cela est cependant encore une fois lié au cadre législatif et la découverte d'un business qualifié. Ces conditions réunies, nous pourrions avancer.

La priorité n'est-elle pas aujourd'hui sur les projets d'e-procurement ?

Il faut en effet positionner ces thèmes divers dans les priorités de la société. Celle-ci est accordée aux sujets que l'on peut justifier au mieux. Nous considérons que nous pouvons beaucoup gagner dans l'e-procurement et l'e-sourcing. Mais la troisième étape sera l'e-invoicing. Le fait d'avoir déjà des retours d'expérience positifs sur les deux premiers éléments renforce leur priorité.

Quoique cela constituera à terme une rampe d'accélération.

Il est vrai que les deux autres projets amènent chacun des interlocuteurs au sein de la société à se poser la question du e-invoicing et donc à le préparer. A partir du moment où je passe ma commande en électronique, il est logique de se demander quelle sera la voie de retour du fournisseur.

Existe-t-il selon vous une résistance culturelle, en particulier un attachement au papier pour la facture ?

Il me semble que l'on a déjà dépassé cela. Nous avons déjà beaucoup déployé de scannerisation et dans nos circuits internes, les personnes sont habituées à voir circuler ces documents sous forme électronique. Maintenant, il demeure un aspect formel attaché au papier, cela est effectivement un élément important. Il va donc falloir nous affranchir de cet attachement dans nos systèmes de pensée, en particulier au niveau financier. Aujourd'hui encore en France, une facture reste dans l'esprit de tous un document papier.

On retrouve toujours cette double réaction, l'attrait et le rejet, pour toute nouveauté. Nous rencontrons cela dans nos projets e-sourcing et e-procurement, comme d'ailleurs dans tous les projets qui changent la manière de faire. Dépasser ce rejet relève du management du changement. Un tel accompagnement doit être prévu pour chacun de ces projets car le réflexe initial de rejet des personnes vis-à-vis d'une nouveauté ne doit pas constituer un frein pour décider de sa mise en place.

Cette gestion du changement est pourtant souvent sous estimée : on a tendance à considérer simplement que la personne s'adaptera. La résistance peut cependant être forte et faire échouer un chantier : un process informatique, même de qualité, doit être adopté par ses utilisateurs.

Quelle serait selon vous la stratégie d'adoption de la facture électronique ou dématérialisée ?

Le dossier n'est pas assez avancé pour que je puisse vous dire si l'on soustraiterait à un prestataire extérieur, si nous collaborerions avec un partenaire ou le ferions entièrement en interne. Des places de marché nous disant qu'elles pouvaient recevoir les factures et nous les retransmettre nous ont approché. Il y a prestataire et partenaire. Je pense qu'on diminue les risques en ayant un partenaire et une partie des choses en interne. Cela reste à voir.

Aujourd'hui, tant que les échanges se font avec les mêmes grands fournisseurs nous pouvons encore admettre de tirer autant de liaisons que nous avons de fournisseurs. Mais c'est une solution qui est limitée à terme. Si nous étendons la solution à un grand nombre de fournisseurs, nous ne pouvons pas multiplier les conventions EDI avec chacun. Internet permet ici d'adresser des informations à des milliers de points et est donc à considérer pour une généralisation de la solution.

Une conclusion sur le thème de la dématérialisation ?

La dématérialisation est un mouvement de fonds inéluctable s'il n'y a pas de blocage législatif sur le sujet.

Nous nous dirigeons vers une entreprise sans papier. Cette notion d'entreprise sans papier s'appliquera également aux factures car on y trouve de nombreux avantages :

- archivage
- circuits d'approbation plus rapides
- échanges entre les partenaires commerciaux.

Les avantages se situent également sur les litiges puisqu'une partie d'entre eux provient d'erreurs de saisie ou d'édition. Tous ces litiges disparaîtront pour ne laisser subsister que le litige à la source. Ces avantages feront que la facture dématérialisée s'imposera à terme.



ARCELOR

Entretien avec François BARRE

Responsable de l'encaissement et facturation des produits plats Europe

Entretien réalisé le 3 mars 2003

Depuis cet entretien réalisé le 3 mars 2003, la dématérialisation de la facture est revenue d'actualité Arcelor. La législation de la dématérialisation fiscale a en effet largement évolué depuis le pilote réalisé 1998-99 : fin de l'obligation d'utiliser un traducteur EDI agréé par l'administration, finalisation de la transposition de la directive européenne en été 2003 ... La possibilité de s'affranchir du papier apparaissant à nous comme réelle, un groupe de travail a été constitué sur le sujet en février 2004. Celui-ci devrait aboutir avant été pour relancer, tant avec les clients que les fournisseurs de Arcelor le projet de dématérialisation des factures de l'entreprise.

Attentiste après un pilote à l'équation économique non pertinente, le sidérurgiste se veut aujourd'hui moteur de la quiet

Quel volume des commandes reçues utilise un format électronique ?

Sur l'ensemble des produits plats en Europe nous recevons 90 à 100 000 commandes et émettons 820000 factures par an. Parmi les commandes, seule une très faible part (1%) se réalise de manière électronique.

Utilisez vous des places de marché électroniques ?

Nous n'utilisons pas de place de marché suite à des expériences peu concluantes.

Parmi les blocages pour l'utilisation de tels outils, on peut tout d'abord citer le client, qui doit donner son accord pour passer à un mode d'échanges électroniques. A cela s'ajoute notre activité même : l'industrie sidérurgique est une industrie lourde, demandant des spécifications très précises et pour laquelle la définition du prix demeure « manuelle ». Si il existe bien une standardisation des tarifs (dépôt de barèmes des prix à Bruxelles), le prix final demeure très personnalisé. Cela suppose le recours à des outils à même de répondre aux besoins de « customisation » de la commande, soit des outils collaboratifs.

Nous laissons aujourd'hui entendre à nos clients que c'est un mode de fonctionnement vers lequel nous aimerions à terme nous diriger, mais le marché n'est pas encore mûr pour cela.

Considérez vous que le système de traitement des factures en place dans votre entreprise est satisfaisant en terme de délais, coûts etc. ?

Le processus de facturation est assuré en interne. Nous disposons d'une très bonne prestation liée à plusieurs éléments : des systèmes informatiques rodés, des acteurs professionnels spécialisés, une recherche permanente de baisse des coûts ainsi qu'un taux d'anomalie très faible (sur un volume de 820000 factures émises par an, le taux d'anomalie est de 1 pour 5000). Mais tout coût a vocation à être diminué.

Nous n'externalisons pas notre processus de facturation malgré plusieurs sollicitations en ce sens. La facture est en effet un sous processus d'un plus large processus « order to cash » derrière lequel président des aspects de rapidité d'exécution, de diffusion mais surtout de confidentialité.

De plus, les sociétés rencontrées tendent à être trop axées sur la France. Si production et diffusion vers les clients finaux des factures sont maîtrisées par les prestataires (peut être même de manière plus efficace que nos services), la diffusion des données de facturation vers nos filiales situées à l'étranger, sous des conditions strictes de confidentialité, reste problématique. Elle suppose en effet le déploiement d'une infrastructure réseau qui, si elle est amortie dans le cadre d'un usage par l'ensemble de l'entreprise, l'est difficilement pour le prestataire.

Comment se déroule la production d'une facture puis son encaissement ?

Une commande client engendre un ordre de travail. La commande est alors mise en production et suit le cycle de fabrication jusqu'à la sortie d'usine. Au cours de la pesée est réalisée l'identification de la commande et du client (grâce à un système de code barres) qui déclenche la production d'un bordereau d'expédition.

Le service facturation est tributaire de ce bordereau d'expédition pour rechercher les informations de prix de la commande puis éditer la facture. L'édition est effectuée à 95% de manière automatique, la nuit. Les 5% restants correspondent à des conditions particulières accordées aux clients, erreurs bloquantes, crédits documentaires ...

Il existe au cours du processus une dizaine de contrôles automatiques bloquants (nécessitant une intervention humaine) ou non. Ce service de facturation et règlement des litiges, situé à Florange dans l'est de la France, regroupe 13 personnes (rappel : pour 820000 factures émises par an).

Les règlements nous parviennent sous diverses formes. Si les chèques ont quasiment disparu, subsistent en France les traites, mais nous développons au maximum la pratique des virements.

La remontée des informations de la banque vers le SI de l'entreprise s'effectue de manière informatique, le rapprochement entre la facture et le règlement s'effectue sur la base des données transmises par la banque mais, souvent incomplètes, nous demandons en double au client ces informations.

Une multitude de cas peut ici se présenter en cas de paiements partiels ou autres qui nécessitent une intervention humaine. Le service encaissement emploie 11 personnes plus 3 collaborateurs chargés du reporting. Il est réparti entre Paris (6 milliards d'Euros encaissés par an) et Gand, en Belgique (4 milliards d'Euros).

Avez-vous un ordre de grandeur du coût de traitement individuel d'une facture ?

Nous estimons ce coût à 2.10 Euros : c'est le coût moyen d'une facture incluant confection, édition, diffusion et comptabilisation de la facture. Ce chiffre est en particulier du à deux éléments: 95% des factures sont traitées de manière automatique par notre SI et celui-ci est aujourd'hui amorti. Les chiffres trouvés dans les études disponibles sur le sujet considèrent en général la provision pour amortissement.

85% des factures sont réglées dans les délais, 15% en retard. Le coût de ces délais est difficile à évaluer : on peut estimer l'encours aux alentours de 1 milliard d'Euros. A un taux de 4% l'an pour un délai moyen de retard de 10 jours, cela représente une somme non négligeable.

Quelle est votre expérience de la facturation électronique ?

Nous utilisons déjà un flux de factures électroniques par EDI, représentant un quart des factures émises, principalement avec les producteurs automobiles. Mais nous ne pratiquons pas pour autant de dématérialisation fiscale : un flux papier accompagne toujours ces échanges électroniques.

Nous avons conduit une expérience de dématérialisation fiscale en 1998-99. Il s'agissait d'un pilote grandeur nature avec un constructeur automobile qui n'a cependant jamais été utilisé de manière opérationnelle. Lors de l'élaboration du projet, nous avons rencontré de grosses difficultés pour homologuer les traducteurs EDI que nous avons choisis ; refusés par la DGI. Après maintes demandes de dérogations, nous nous sommes finalement résolu à utiliser les traducteurs français homologués par les services fiscaux. Mais d'autres difficultés ont surgi quant à la conformité avec le cahier des charges pour l'archivage des factures électroniques (exigences en terme de délais de recherche, de mise à disposition, de sécurité ...). Le cahier des charges de la DGI est définitivement très exigeant.

Le projet a abouti sur un test grandeur nature, jamais entré en production cependant puisque nous avons en particulier buté sur des problématiques de coût. Les clients confrontés aux coûts d'équipement nous ont demandé une participation financière. Les investissements côté client se montaient à l'époque à 50-60000 Euros. Plutôt que de constituer un précédent en assumant en partie l'équipement chez le client, nous avons préféré mettre un terme au projet.

Considérez-vous aujourd'hui l'adoption d'un système de facturation dématérialisée et quelle démarche adoptez-vous sur ce sujet ?

Il faut reconsidérer l'utilité de la facture dans l'entreprise. Elle est obligatoire puisqu'elle sert de base à la déclaration de la TVA, mais est également utile pour déterminer le chiffre d'affaires, recouvrir des créances échues ou encore en cas de responsabilité pénale. Ce dernier cas oblige à conserver (et donc pouvoir ressortir) l'ensemble des documents de commande et de facturation sur une période de 10 ans.

La multiplication des besoins d'archivage ont amené à la fois l'entreprise et nos clients à se dire qu'il valait mieux au final conserver une trace papier de ces éléments. Dès lors la dématérialisation ne représentait elle pas un surcoût ?

La dématérialisation n'avait pour nous un sens qu'à partir du moment où nous étions certains de nous affranchir complètement du papier. Depuis ce projet, nous n'avons pas de plan particulier pour la dématérialisation des factures même si l'essor des technologies Internet contribue à soulever des questions sur ce sujet. Il faut noter que le climat d'affaires des 18 derniers mois (*plus explicitement, l'affaire Enron*) conduit les entreprises à une vigilance particulière quant au suivi de leurs documents comptables, cela peut constituer un frein à la dématérialisation de ces éléments.

Aujourd'hui, nous ne sommes plus mûrs pour l'adoption d'un tel système. Cependant, si la DGI, les clients, les prestataires se montrent raisonnables, si la technologie fait la preuve de son efficacité, alors la dématérialisation retrouve tout son intérêt pour nous ! L'expérience que nous avons menée conduit à penser que la dématérialisation des factures ressort de la prestation externe plutôt que d'un développement interne. Cela est peut être l'erreur que nous avons commise il y a quelques années. Cependant, cette démarche d'externalisation resterait sélective et ne concernerait pas tous les clients.

Parmi les offres disponibles des prestataires de facturation électronique, on trouve des modèles qui autorisent simultanément le traitement de flux électroniques et papier (scanning, numérisation).

Sous condition qu'ils s'y retrouvent ! Par expérience, la recherche d'une facture n'est pas chose aisée. La dématérialisation se développera pour de gros clients dont on est certain qu'ils ne tomberont pas en faillite. La procédure de déclaration des créances sous 15 jours oblige à retrouver au plus vite les créances, la faute n'est à ce moment pas permise. La confiance vis-à-vis du système de stockage et de recherche est donc primordiale.

Une autre élément dans le sens d'un développement parmi les grandes entreprises : celles-ci sont en permanence obligées d'améliorer leur productivité, notamment en réduisant les coûts de fonctionnement administratif, ce que promet la dématérialisation. La situation est très différente parmi nos « petits » clients non soumis aux mêmes impératifs.

Le phénomène de la dématérialisation des factures se généralisera-t-il ?

Je ne peux rien vous dire sur ce point. En 2000 ont été faites d'extraordinaires prévisions d'utilisation des outils Internet dont on est aujourd'hui à mille lieux. La question en matière d'entreprise est de savoir si l'on est avant-gardiste ou si l'on prend le train en marche. Après les grands comptes, les petites structures adopteront certainement le système mais la résistance, pour des raisons culturelles, sera plus grande.

Quelles sont vos attentes quant au déploiement d'une telle solution ?

Ainsi qu'exposé précédemment, l'intérêt premier est de se débarrasser du flux papier. L'aspect réduction des coûts reste bien évidemment une motivation première ! Si les solutions proposées sont économiques, alors la dématérialisation aura d'autant plus de chances d'être adoptée sinon ... Cependant, je ne suis actuellement pas en mesure de dire que le recours à une solution de dématérialisation permettra de réaliser des économies.

La dématérialisation n'aura en effet pour nous pas d'impact sur l'effectif des services cités car ces personnes ne touchent déjà plus au papier sauf en cas d'incident de traitement nécessitant une intervention manuelle.

L'expérience de la télé déclaration de la TVA a prouvé qu'il était infiniment plus ergonomique et agréable de communiquer avec la DGI de manière électronique. La communication électronique avec les services fiscaux a donc toutes les chances de poursuivre son développement, plus peut être dans un premier temps que la dématérialisation même de la facture.

Quels sont selon vous les freins à l'adoption de la facturation électronique ?

L'équipement réseau des partenaires n'est pas un frein puisque tout le monde a accès à Internet aujourd'hui.

Les aspects techniques incarnés dans le cahier des charges de la DGI sont le premier obstacle rencontré. A côté de cela demeurent des problématiques de coûts et de formation des utilisateurs au nouvel outil. Les aspects sociaux dans les entreprises ne sont à pas à négliger. Le gain de productivité potentiel tiré de l'usage d'outils électroniques doit pouvoir être absorbé par l'entreprise, cela suppose de ne pas entrer dans une logique de conflits sociaux.



ESSILOR

Entretien avec Daniel TARIN

Directeur maîtrise d'ouvrage Systèmes d'information Distribution Europe

Entretien réalisé le 19 avril 2003, mis à jour en mai 2004

Pouvez-vous nous préciser le contexte de cet entretien en nous présentant l'organisation du groupe Essilor ?

Nos activités au sein de la société relèvent de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information pour la partie vente aux clients en Europe : les opticiens

Le groupe est en relation, en amont avec des fournisseurs pour les machines de production, les matières premières, les prestations de services etc. En aval, nous vendons des produits finis, verres optiques surfacés et traités à nos clients opticiens.

Par ailleurs, au sein du groupe il existe tout un univers d'échanges internes entre les différentes filiales commerçant entre elles. Nous avons donc d'importants échanges « intragroupe » de commandes et de factures.

Les systèmes d'information à l'intérieur du groupe sont-ils maîtrisés, homogènes ?

Encore aujourd'hui, d'importantes disparités existent quant aux outils déployés. Nous cherchons cependant constamment à homogénéiser les systèmes. En Europe déjà, nous disposons de nombreux outils et référentiels communs : système de gestion commerciale des commandes, finance etc.

Organisation des achats

Pouvez-vous nous exposer l'organisation des achats du groupe, l'usage des outils eBusiness ?

Depuis cette année existe une volonté de la direction des opérations de regrouper les achats au niveau mondial afin d'obtenir de meilleurs tarifs pour tout ce qui ne relève pas du local. Nous n'utilisons pas encore de plates formes e-sourcing ou e-procurement qui sont en cours de réalisation.

L'approvisionnement s'effectue par pays même s'il est prévu à terme que chacun ait accès à la base d'e-procurement mondiale. Nous n'utilisons pas encore de place de marché.

Quel est votre volume de commandes annuelles ?

En France, nous devons passer quelques 40 000 commandes auprès de nos fournisseurs par an soit autant de factures à traiter.

On peut différencier deux catégories d'achat : ceux internes au groupe pour lesquels nous utilisons beaucoup d'échanges EDI et les achats auprès des fournisseurs externes pour lesquels l'utilisation de l'EDI reste du domaine de l'initiative locale.

Nous cherchons à faire passer l'ensemble des échanges intragroupe (commandes, factures) en EDI. Ces échanges relèvent finalement d'un processus administratif interne et sont à ce titre très coûteux. Leur dématérialisation est plus aisée puisque nous avons logiquement d'avantage de maîtrise sur notre organisation interne que sur les outils informatiques de nos clients par exemple.

Comment traitez vous les factures reçues ?

C'est une suite d'opérations complexes. Sans entrer dans les détails, deux catégories d'achats entraînent deux flux distincts du traitement de la facture.

Pour les achats avec passation de commandes intégrée à l'ERP, la facture reçue au format papier est au plus tôt entrée dans le progiciel qui assume automatiquement le rapprochement commande facture et la validation de cette dernière.

Pour les achats « sans passation de commande » tels que les prestations de service d'un fournisseur externe, nous avons mis en place un workflow grâce à un outil de gestion de documents. La facture au format papier nous parvient et est pré saisie puis numérisée sous forme d'image (sans reconnaissance de caractère) avant d'être directement envoyée à l'archivage. C'est alors cette image de la facture qui transite dans l'entreprise pour la saisie comptable des informations et surtout sa validation. Cette absence de circulation de papier est d'autant plus importante qu'il existe 15 sites distants du siège de Essilor en France ...

Le système a été mis en œuvre au début de cette année et a nettement amélioré la performance du traitement de ces factures papier. Le délai de ce traitement était de 2 à 3 semaines auparavant ; il est passé depuis sous les 10 jours.

Pour anticiper votre prochaine question, le coût de traitement d'une facture et son règlement ont été estimés entre 12 et 13€.

Avez-vous déjà expérimenté l'usage de factures électroniques voire dématérialisées ? Ce thème est il d'actualité aujourd'hui ou intégré aux réflexions relatives aux déploiements des outils eprocurement ?

Nous avons voici 5 ans été les pionniers dans ce domaine. Nous avons alors, en compagnie de Postaxess passé nos fournisseurs de travail intérimaire

sous leur système et envisagions alors d'y recourir pour l'ensemble de nos fournisseurs « gros émetteurs de factures papier » : transporteurs, intérim ...

L'approche de cette filiale de la Poste était alors particulièrement intéressante : il s'agissait finalement de mettre en relation un tissu d'entreprises disposant chacune d'une boîte aux lettres où elles recevraient leurs factures avec une limite : le système était limité à la France. A l'époque nous nous étions rendu compte que toutes les factures ne passeraient pas par ce biais et un premier projet de scanning des factures à leur entrée dans l'entreprise avait été lancé. Cette filiale de la Poste a malheureusement fermé début 2002 et nous avons alors été contraint de provisoirement abandonner cette voie.

Organisation des ventes

Abordons maintenant votre domaine d'activité propre : le sellside. Vous étiez-vous alors également penchés sur la dématérialisation des factures ?

Il faut repartir pour cela de la typologie de nos clients. Nous vendons nos verres finis aux opticiens. On peut catégoriser ces clients en trois groupes principaux : les petits commerçants indépendants, les commerces organisés (Grand Optical ...) et nos clients grands comptes (grande distribution).

Nous recevons une multitude de commandes quotidiennes de l'ensemble de ces clients. Quelques 40% d'entre elles sont électroniques. Ces dernières transitent par un réseau à valeur ajoutée ou sont envoyées par modem à un serveur chez Essilor.

Lors de l'envoi des verres, un bordereau de livraison est produit. Ses informations parviennent sous forme électronique au service de facturation qui va émettre la facture. Le système de facturation utilisé par ce service n'édite pas les factures. Il intègre les commandes à facturer, connaît leur destinataire, conduit toutes les opérations de facturation telles les remises périodiques, mais il ne sait pas imprimer les factures. Le module d'édition va procéder à l'impression des factures. Les deux fonctions ont été séparées car nous pouvons ainsi utiliser le même noyau dans divers pays pour imprimer par la suite des factures en allemand, en hongrois etc.

Le processus de facturation est pour nous très lourd au vu de notre multitude de commandes. Aussi travaillons nous en EDI avec les clients ayant les moyens de procéder à de tels échanges : certains groupements que nous facturons directement et les grands comptes. Les factures sont envoyées à la fois au format papier et sous forme de messages électroniques par messagerie ; voire physiquement par disquettes. Le processus de génération et d'envoi de ces messages électroniques n'est pas du tout automatisé et reste aujourd'hui largement manuel.

Nous sommes cependant en train de changer le module d'édition pour qu'il devienne un module de sortie sous toute forme (électronique, papier) et non plus un simple module d'impression. Cela nous permettra d'envoyer à terme automatiquement des fichiers électroniques à nos clients.

Pourquoi avoir mis cela en place si votre facturation demeure manuelle ?

Nous ne retirons quasiment aucun gain du système puisque nous envoyons toujours les factures au format papier.

C'est avant tout pour assister ces gros clients dans leur traitement de nos factures, notamment dans le cas des groupements que nous facturons et qui refacturent ensuite leurs adhérents. Les fichiers que nous leur envoyons permettent d'automatiser cette procédure de refacturation.

Comptez-vous généraliser ces envois de factures électroniques ?

Nous devrions bientôt nous pencher sur ce point. L'échange de fichiers avec les grands comptes est inévitable. Le changement du module d'édition va dans ce sens, même si cela demeure aujourd'hui un changement d'outil et non de méthode. Nous savons que le nouveau module servira à généraliser l'envoi de fichiers électroniques mais nous n'avons pas encore engagé de processus de dématérialisation des factures avec tous les opticiens.

Ces échanges électroniques sont incontournables avec nos gros fournisseurs et clients. Mais notre principale problématique reste celle de nos « petits clients » que nous facturons directement.

Ces clients sont des petits commerçants. Même si la part d'opticiens non intégrés à un groupement tend à se réduire, nous réalisons encore une bonne partie de notre chiffre d'affaire avec ces petites structures indépendantes.

Lors de la collaboration avec Postaxess, il était clair que ces petits commerçants n'avaient ni les moyens ni la volonté de s'équiper en EDI classique. L'idée était de rendre accessible à tous les échanges informatisés de données ; de la même manière que la Poste touchait tout le monde.

Pour cela, un levier avait été trouvé. Il ne s'agissait pas de s'adresser au commerçant mais à son cabinet comptable. Ceux-ci sont souvent spécialisés par secteurs et leurs systèmes informatiques sont relativement homogènes par comparaison aux multitudes d'outils de point de vente déployés chez les commerçants.

A l'époque, le projet n'était réalisable qu'en EDI point à point ou sur réseau à valeur ajoutée. Il n'a au final pas abouti.

Qu'est est la motivation pour procéder à ces échanges électroniques ?

C'est avant tout un service nouveau offert à nos clients. Il s'agit cependant de les sensibiliser à l'intérêt que présentent ces échanges et surtout que du caractère commun de cet intérêt. Les échanges électroniques sont un vecteur de rapidité, de sécurisation et de une fiabilisation des informations financières échangées. Ils impactent également en cas de modèle économique pertinent les coûts administratifs des deux partenaires commerciaux. Pour le client, cela facilite grandement l'enregistrement comptable de ses approvisionnements. Pour nous, s'affranchir de l'émission des factures papier et leur envoi en cas de dématérialisation totale est une économie de premier plan.

Même si ce n'est pas l'opticien lui-même qui tient ses comptes ; il paie un cabinet comptable. Cela relève ensuite du partage de la valeur ajoutée sur toute la chaîne : le cabinet comptable, le client, le fournisseur doivent s'y retrouver. Il y a donc un intérêt commun en faveur des échanges électroniques. Je vois cela comme un partenariat.

Quels freins percevez vous au développement des échanges électroniques ou dématérialisées de factures ?

Le frein se situe tout d'abord au niveau de l'équipement des clients indépendants : chacun a son architecture propre, sans homogénéité des systèmes sur les lieux de vente. C'est un des éléments qui nous avait motivé à l'époque pour nous adresser aux cabinets comptables.

Percevez vous un attachement culturel au papier ?

Il existe sans doute une résistance culturelle à l'électronique pour le petit commerçant qui ne nous règle que par chèque et ne veut pas entendre parler de virement : la facture reste encore sûrement pour lui un document papier. Mais là n'est pas le frein principal. Lors de notre collaboration avec Postaxess ce frein avait été les nombreuses contraintes posées par l'administration fiscale, en particulier quant à l'archivage.

Au final, il nous fallait fournir le document papier original en cas de contrôle ; le cahier des charges imposait de nombreuses contraintes et le projet s'était transformé en une course de haies. La contrainte ultime était de conserver les programmes qui seraient capables de lire les documents échangés il y a 10 ans. Les informaticiens nous avaient alors affirmé l'impossibilité d'une telle chose. Aujourd'hui, le turnover des applications et des outils est tel que l'exigence d'archivage sur 10 ans que nous devons mettre en oeuvre empêchait finalement l'affranchissement du papier pour les factures.

Aujourd'hui, je ne suis pas sûr que l'on puisse en France s'affranchir du papier. Le projet date cependant de quelques années.

Les commandes passent de plus en plus au format électronique ; le retour des factures par cette voie devrait donc se développer à mesure du développement de ces commandes ?

Il faut donner des ordres de grandeur : un petit opticien commande 1 à 2 verres par jour ; nous lui envoyons une facture par semaine. Existe-t-il intérêt pour lui à recevoir des factures électroniques ? Ces petits flux ne nécessitent pas forcément des échanges électroniques.

Lors de notre politique de développement des commandes électroniques, nous fournissions gratuitement le modem à nos clients, sans cela, ils n'auraient jamais pris l'initiative de le faire. Même des opticiens assez importants ne voyaient pas d'intérêt à acheter un modem à 700 frs alors qu'ils pouvaient passer commande en téléphonant gratuitement le soir. Au final, nous les avons convaincu en accordant une réduction spéciale pour les commandes électroniques. Même sous ces conditions, la totalité des commandes n'est pas électronique et l'on observe que dès la survenue d'un doute, l'opticien préfère appeler ...

Notre société multiplie les petits flux émis ou reçus, mais le client n'en a finalement qu'un seul. La facturation électronique doit présenter un intérêt pour eux. Or, son dossier est moins évident à vendre que celui de la commande ...

Pensez vous tout de même que ces échanges de factures électroniques ou dématérialisées prendront place ?

Oui : nous le ferons dans tous les cas avec nos grands comptes même si nous sommes au final contraints de toujours émettre du papier. Pour les petits clients, on ne sait pas encore si cela prendra place.

Les outils Internet représentent ici un grand espoir. Mettre des factures à disposition du client sur un espace Web semble attractif ! Nous donnons déjà aujourd'hui accès au suivi de la commande via le site de Essilor. On peut alors imaginer demain une consultation des comptes respectifs des clients en ligne accompagnée d'une possibilité de récupérer ses factures à partir de cet espace.



Groupe CASINO

Entretien avec Yves DAVID

Responsable de la Direction de Gestion de l'Information

Entretien réalisé le 08 avril 2003

Pouvez vous nous présenter l'organisation achats du groupe Casino ?

La fonction Achats est regroupée au sein de la société EMCD, filiale du groupe. Celle-ci a pour vocation d'assurer le sourcing et la négociation des produits demandés par les réseaux commerciaux. Ces missions sont assurées pour l'ensemble des produits.

Parallèlement à cette structure, la direction de la Supply Chain assure l'acheminement des produits négociés auprès des fournisseurs vers les points de vente. L'optimisation du coût rendu magasins et le taux de service constituent les principaux objectifs de cette direction.

La fonction EDI est intégrée à la direction de la Supply Chain. Ses missions sont de réduire les coûts des échanges entre le groupe et ses partenaires commerciaux et d'accélérer ces flux d'échanges. Le périmètre de l'EDI couvre l'ensemble des fournisseurs, soit plus de 50 000, dont plus de 10 000 fournisseurs de marchandises.

Le groupe fait appel à un réseau à valeur ajouté (RVA) pour échanger ses données associées aux flux de marchandises ou de services. Dans un objectif de facilité d'accès aux fournisseurs de type TPE (Très Petites Entreprises) et de réduction des coûts de communication, le groupe étudie d'autres solutions d'acheminement tel que le Net.

L'EDI a réellement démarré en 1992 dans le groupe avec le RVA Allegro initialisé par l'organisme de normalisation de la codification GENCOD. Aujourd'hui, l'EDI est omniprésent dans nos échanges. C'est le cas pour les commandes avec plus de 80% de nos commandes, les avis d'expédition, les journaux de mouvements, les factures.

Concernant cette dernière, le groupe maintient encore la facture papier et se prépare à la dématérialisation. Nos premières études sur ce sujet remontent à 1996-1997 mais n'ont pas abouti pour des raisons fiscales et de connaissance précise des obligations que nous et nos partenaires fournisseurs avons dans le cadre d'un flux totalement dématérialisé de factures. Le changement d'orientation de la DGI, à la fois sur les démarches de certification des solutions et les doutes laissés sur les conséquences d'un manquement aux obligations réglementaires et fiscales, ont conduit le groupe

à la prudence. La clarification apportée dès 2002 par la DGI et la volonté d'alignement sur les recommandations européennes nous encourage vers la dématérialisation de la facture.

Quelles sont vos motivations pour recourir à l'EDI avec vos partenaires commerciaux ?

Ils sont classiquement de trois ordres. Tout d'abord, réduire le coût d'envoi d'une commande traditionnellement passée par fax, télex ou courrier. Nous avions à l'époque conduit des analyses qui avaient estimé le coût individuel d'une commande entre 20 et 30 francs. Le recours à l'EDI a ramené ce coût à 5 francs, pour un volume annuel de plus de 1 million de commandes...

Il s'agissait ensuite de réduire le temps de passation d'une commande. Grâce à l'EDI, le groupe a gagné plus d'une journée dans le délai d'acheminement des commandes, c'est-à-dire dans le délai de réapprovisionnement. Cela représente un jour de stock.

Enfin l'autre « motivation » a été évaluée après les premiers échanges de données réalisés : l'EDI apporte naturellement une fiabilité des données échangées avec nos partenaires commerciaux. Chacun avait sa propre codification de produits ; les commandes étaient régulièrement soumises à interprétation par chacun. Avec l'EDI, pour tout message électronique (commande, avis d'expédition, facture, ...), le code EAN du produit constitue la clé du dialogue et un formidable enjeu de productivité. Chacun a fait de gros efforts de mise en conformité de ses référentiels respectifs.

Où réside la difficulté de mise en place des échanges dématérialisés ?

Les difficultés de mise en place des échanges dématérialisés furent le coût d'entrée de l'EDI et la non perception des enjeux de productivité de l'EDI par nos partenaires. Un investissement technique significatif et des compétences techniques internes ou externes coûteuses étaient nécessaires. Seules les entreprises ayant les capacités à assurer cet investissement, c'est-à-dire les plus importantes en Chiffres d'Affaires ou celles traitant les plus forts volumes de commandes répondaient présentes.

Aujourd'hui ce coût d'entrée technologique a disparu avec la multiplicité des offres et surtout le développement de solutions sur internet. La principale difficulté persistante demeure la nécessaire conviction que nous devons apporter à nos partenaires, notamment ceux avec lesquels nos échanges sont peu fréquents.

Afin de pallier cette hésitation, dans le cas des commandes par EDI, avec les différents partenaires technologiques et GENCOD-EAN France, des actions de sensibilisation ont été développées avec succès.

Dans le cas de l'avis d'expédition, la transition fut plus difficile en raison de la complexité de la mise en œuvre opérationnelle chez les industriels et sur les enjeux réciproques.

S'agissant de la dématérialisation fiscale de la facture, le sujet est d'autant plus sensible qu'il touche au chiffre d'affaires de l'entreprise et à sa trésorerie. Pour la commande ou l'avis d'expédition, il n'y avait pas de répercussion financière. Concernant la facture, doutes et hésitations sont autant de freins.

Nous recevons bien aujourd'hui un volume conséquent de factures en EDI par RVA ou Internet et, en parallèle, nous maintenons la réception et l'archivage de la version papier de cette facture. De notre côté, nous sommes prêts à dématérialiser la facture.

Le cadre juridique de la dématérialisation fiscale des factures est-il aujourd'hui suffisamment défini ?

Les garanties que nous attendions sont arrivées de la DGI en 2002. Les conditions de gestion des systèmes ont été affinées, des précisions techniques quant à l'obligation de constituer des historiques, les éléments à inclure et la manière d'archiver les messages électroniques ont été précisés.

Finalement, ce cadre juridique est aujourd'hui plus clair. Restent à construire les relations des intervenants (utilisateurs et prestataires éventuels) sur des bases juridiques solides en usant de contrats définissant précisément les obligations et responsabilités de chacun.

Reste également nécessaire l'accompagnement pédagogique en exposant des cas concrets, en recommandant l'usage de solutions éprouvées, et en témoignant au final que nous participons tous ensemble à un mouvement de fonds global.

Comment se déroule le traitement d'une facture au sein de Casino ?

Nous ne faisons pas encore de dématérialisation fiscale mais recevons déjà des factures électroniques. La version papier reçue des industriels est l'élément légal, conservé en archivage. Ces factures électroniques sont intégrées, après contrôle des montants, dans les traitements comptables et de règlement.

Si un litige est constaté quant à la quantité et/ou au tarif facturé, une procédure encadrant les services concernés permet sa résolution.

Quels avantages liés au recours à la facturation électronique, quand bien même celle-ci serait toujours doublée d'un flux papier, avez-vous pu observer ?

Dans le cadre de l'usage de factures EDI, deux bénéfices étaient attendus.

Le premier résidait dans une plus grande rapidité du contrôle de la facture, donc un gain administratif direct.

Le deuxième se situait dans une meilleure détection et résolution des litiges survenant entre nous et le fournisseur. La réduction des litiges est présentée comme un avantage de la facture électronique par ses promoteurs. Il est

pourtant vite apparu que recevoir ses factures en EDI en augmentait le nombre.

Dans un schéma de factures traditionnelles, les litiges sont évalués au pied de facture. Avec la facturation électronique, ils sont détectés à la ligne de facture. Les écarts sont donc identifiés pour chacune de ces lignes, entraînant de fait, une augmentation sensible des litiges, obligeant les partenaires à redoubler d'efforts pour synchroniser leurs référentiels propres au niveau des tarifs.

L'inconvénient mentionné réside alors dans le surcoût administratif lié à ce traitement d'exception. Mais la définition de référentiels de mieux en mieux synchronisés œuvre à une fiabilisation des données échangées par les partenaires ... et donc une forte réduction, à terme, de la survenue de litiges. Ce challenge est d'autant plus élevé qu'un distributeur gère entre 200 à 500 000 produits actifs dont les prix évoluent en moyenne deux fois par an.

Un autre avantage constaté lié à l'utilisation de factures électroniques voire dématérialisées est l'amélioration de la réactivité dont nous sommes capables pour conduire nos diverses analyses sur la base des factures reçues.

Enfin en cas de dématérialisation fiscale, un des plus gros enjeux se situe pour nous au niveau de la réduction de l'archivage. Nous devons en effet conserver 10 ans de factures. Imaginons les volumes à stocker avec plus d'un million de factures par an.

Après les avantages, quels inconvénients avez-vous rencontré ?

Il s'agit là encore des difficultés de mise en œuvre du message Facture EDI auprès de nos partenaires et l'accroissement du nombre des litiges tarifaires.

Le recours à un tel mode de facturation a-t-il eu un impact sur votre cash management ?

La réponse appartient à nos responsables financiers. Néanmoins, l'intégration de données financières par voie électronique réduit le temps d'acquisition et permet aussi des simulations. Cette facilité s'offre aux deux partenaires de ce processus (industriel et distributeur).

Avez-vous chiffré le coût de traitement d'une facture dans votre organisation ?

C'est un chiffre que je ne peux vous communiquer ... Mais nous continuons nos efforts de développement de la facture EDI donc l'intérêt est réel !

Vous êtes donc toujours en phase de recrutement des fournisseurs pour la facture EDI non dématérialisée au sens fiscal. Quelle est aujourd'hui votre position sur ce dernier thème ?

Nous poursuivons nos efforts de recrutement et d'accompagnement dans la perspective d'une dématérialisation fiscale proche.

Selon vous, l'EDI, sur réseau à valeur ajoutée (notamment pour les factures) continuera-t-il sous cette forme ?

C'est la voie que nous empruntons pour le moment, tout en sachant qu'à terme nous passerons par de multiples canaux : RVA, Web etc. Le réseau devient de plus en plus neutre pour la transmission des données. La seule contrainte que nous y attachons est sa conformité au regard des exigences de la DGI, notamment quant à l'intégrité du message.

Les RVA vont certainement évoluer pour se diriger vers une architecture de type Internet et des fournisseurs de solutions inter opérables entre elles avec la même indifférence technique que peut aujourd'hui présenter le téléphone à son utilisateur.

Quels sont justement vos standards de messages ?

Nous utilisons le langage EANCOM basé sur EDIFACT. Notre volonté est d'intégrer ces messages EAN dans des messages XML. Nous participons activement aux réflexions dans ce domaine et restons attentifs aux recommandations internationales.

Le marché peut-il se développer sans standard universel ou d'interopérabilité des solutions ?

L'interopérabilité est certainement un élément indispensable. C'est une évidence pour le business, poussée par les utilisateurs, les organismes de normalisation et leurs membres actifs (distributeurs, industriels, ...).

Quant aux standards, nous en sommes encore éloignés. Chacun a intérêt à voir émerger une norme commune qui permettra une réduction des spécificités pays, une mutualisation des investissements etc. Il est positif que des réflexions soient menées à l'échelle internationale et non locale, avec une réelle volonté des participants de contribuer à une meilleure efficacité. N'oublions pas un point essentiel de la constitution de nos marchés : le commerce est de plus en plus encadré dans le cadre d'organisation comme l'OMS, la FTC et la CEE. Emettre un standard et exiger une interopérabilité : c'est laisser ouvert le marché aux offreurs de solution et donc maintenir la libre concurrence.

Je suis personnellement très confiant dans le développement de la facture dématérialisée. D'importants efforts de la part de tous seront encore nécessaires mais nous sommes en présence d'un inéluctable mouvement de fonds.

Nous abordons depuis deux à trois ans une période de tension sur nos marchés ayant pour conséquence directe une recherche d'économies et de gains de productivité par les entreprises. Cela poussera forcément les acteurs

à inclure le traitement de la facture dans ce process de recherche d'économies.

Les modifications introduites par la directive allant vers une harmonisation des règles en matière de facturation et de télétransmission étaient-elles attendues par vous ?

Elles étaient nécessaires : la mise en place de l'euro et la suppression des frontières dans l'Union européenne a ou va entraîner un important développement des échanges transfrontaliers, il est donc indispensable de disposer d'un cadre à minima européen. Cette évolution va de plus dynamiser la dématérialisation fiscale.

Au final, la position de la DGI s'est aujourd'hui éclaircie, des solutions présentant des coûts moindres et une meilleure crédibilité apparaissent sur le marché (basées sur le réseau Internet etc.). Dans un contexte de recherche de gains de productivité, la facture est typiquement un gisement d'économies. De plus, cette dématérialisation de factures ouvre la voie à de nouveaux services financiers pouvant intéresser divers partenaires telles les banques ou les institutions financières (recouvrement, affacturage dématérialisés etc.). Tout cela pousse à une accentuation de la dématérialisation de facture.

Nous sommes, au regard de notre volume de factures reçues, moteurs sur le sujet. Outre l'intérêt de réduction des coûts administratifs, la fiabilisation des données et le suivi de nos accords commerciaux permis par la dématérialisation constituent des moteurs forts pour son développement.



MANUTAN

Entretien avec Pierre Olivier BRIAL
Group E-Business manager

Entretien réalisé le 12 septembre 2003, mis à jour en avril 2004

Pouvez-vous nous présenter l'entreprise Manutan ?

Manutan est un des premiers distributeurs européen de vente à distance de fournitures industrielles et de matériels de bureau. Notre vocation est de proposer à une entreprise l'ensemble des produits dont elle a besoin pour son fonctionnement. Notre gamme de produits est très variée puisque nous proposons en Europe 360 000 références. Notre clientèle l'est également puisque nos clients vont des TPE locales aux entreprises multinationales. Pour les premières comme les secondes, nous nous présentons comme un interlocuteur apportant une solution globale d'approvisionnement.

Notre activité est entièrement réalisée à distance sur la base de catalogues ... papier mais également aujourd'hui électroniques. Si nous disposons bien d'une force commerciale, celle-ci est cependant concentrée sur la gestion de nos relations avec nos clients grands comptes.

Quelle est la culture de l'entreprise vis-à-vis des TIC ?

Nous utilisons l'EDI depuis déjà de nombreuses années notamment dans nos échanges avec nos fournisseurs. Surtout, nous avons mis en place courant 2000 la plate forme Internet européenne de nos activités online. Internet est tout à la fois pour nous, un moyen d'apporter un nouveau service à nos clients existants, d'élargir notre base de clientèle (notamment les cibles difficiles à toucher aujourd'hui avec le catalogue papier) mais aussi de réaliser des gains de productivité interne.

Notre clientèle de TPE et PME use de nos dix huit sites marchands européens et, en fonction de leur besoin, peut enrichir le site standard de différents modules : purchasing card, catalogue personnalisé et ou encore webshop pro, notre solution complète d'e-procurement.

En parallèle, nous nous associons à la démarche e-procurement de nos plus gros clients. Nous avons développé une plate-forme ouverte capable de s'intégrer avec l'ensemble des solutions du marché (SAP, Ariba, Oracle, Commerce One, ...) ; de la prise de commande jusqu'à l'intégration des flux de traitement.

Nous utilisons également de cette plate forme Internet pour organiser notre propre approvisionnement auprès de nos fournisseurs : plus de 60% de nos flux sont aujourd'hui échangés électroniquement.

La mise en place de cette plate-forme a été tout autant une stratégie défensive d'accompagnement du mouvement de rationalisation des achats enclenché par les grands comptes qu'une stratégie de conquête de nouveaux clients. Autre point positif de la démarche : ces échanges électroniques approfondis nous ont également permis de collaborer plus avant avec nos clients puisque nous nous intégrons plus avant dans leur organisation.

Chacun s'est cependant rendu compte que cette approche globale prenait finalement plus de temps à être mise en oeuvre que prévu ...

Le thème de la facture électronique est il aujourd'hui d'actualité au sein de l'entreprise ?

Ce thème nous intéresse à double titre puisqu'en tant que distributeur nous avons de multiples échanges tant avec nos fournisseurs que nos clients. Nous traitons ainsi près de 2 millions de factures par an. Il s'agit donc d'un sujet de fonds tant en interne que pour nos clients. Pour ces derniers, en particulier les plus importants, la facture électronique s'inscrit dans la continuité de leur stratégie eprocurement tout autant que dans leur volonté de rationalisation des achats au plan administratif.

Ce thème, comme celui de la purchasing card, se situe cependant en bout de chaîne de la démarche dite « ebusiness ».

Parler de facturation électronique recouvre pour nous deux étapes :

- les échanges électroniques des informations de la facture ; que nous réalisons déjà
- le « zéro papier » dans le cadre de la facturation pour lequel nous avons reçu à l'heure actuelle quelques demandes parmi nos clients

Aujourd'hui, nous accompagnons une cinquantaine de nos gros clients dans leur démarche eprocurement. Nous échangeons déjà des factures électroniques avec ces derniers mais en conservant le flux papier de factures.

L'intérêt économique de l'automatisation ainsi permise est bien présent au regard du volume de factures échangées avec nos grands comptes. Au-delà de cela, l'amélioration de la qualité des informations nous permet de réduire de manière importante le nombre de réclamations. Or comme chez tout fournisseur, la résolution des litiges nous coûte cher puisqu'elle monopolise des ressources qui pourraient être utilisées à des fins productives.

Où en êtes vous quant à la facture « dématérialisée » au sens fiscal ?

Deux clients nous ont aujourd'hui demandé de travailler avec un tiers pour dématérialiser leurs factures, ce dans une démarche de mise en œuvre de la purchasing card.

Nous nous dirigeons certainement, à plus ou moins moyen terme, vers une dématérialisation totale des flux avec nos clients. Encore faut il pour cela que l'opportunité économique soit présente : il faut pour cela que le nombre d'acteurs avec qui il est possible d'échanger ainsi soit pertinent.

Il nous semble logique que les efforts sur ce thème soient répartis entre le fournisseur, le client et le tiers éventuel. Cela suppose une collaboration entre les diverses équipes et un accompagnement de l'entreprise par des experts dans les domaines particuliers de cette thématique. Enfin l'adoption du système supposera la réalisation de pilotes, seuls à même de bien percevoir les différents aspects de cette dématérialisation.

Enfin il s'agit de disposer d'une solution au plan européen. Nous avons, lors de nos premières réflexions, constaté de réelles disparités sur ce thème entre les diverses législations nationales. Nos clients sont demandeurs d'une solution utilisable de manière transfrontalière et il est important que la Commission Européenne œuvre en ce sens ! En fonction de leur volonté, nous suivrons naturellement la demande de nos partenaires. Cela se traduit dès aujourd'hui par l'amorçage de quelques phases pilotes avec certains de nos clients avant de nous pencher sur nos propres fournisseurs ...

Quelle est votre approche pratique du sujet, en particulier, quel regard portez vous aujourd'hui sur le modèle de hub centralisé et opéré par un prestataire ?

Nous n'avons pas sur ce sujet où la réglementation évolue vocation à développer notre solution : il s'agit d'une activité particulière et la présence d'acteurs spécialisés semble légitime. Quant au principe du hub, c'est un modèle que nous avons-nous même mis en place et apprécions pour sa simplicité d'usage. Nous n'avons pas a priori vocation à intégrer la dématérialisation de facture au sein de notre plate forme. Les difficultés sur ce thème résideront sans doute d'avantage dans la nécessaire évolution des organisations que sur le plan purement technique.



MIDAS

Entretien avec Agnès ROUBY

Responsable de la méthode et de l'organisation de Midas France

Entretien réalisé le 13 mai 2003, actualisé en avril 2004

Midas est en phase de déploiement de facturation électronique, pouvez-vous nous préciser plus avant ce projet et son contexte ?

Nous oeuvrons en effet au déploiement d'une solution de dématérialisation fiscale des factures. Le périmètre du projet est cependant très particulier du fait de notre organisation. Midas France est en effet une centrale de référencement et non d'achat. Nous travaillons avec les fournisseurs sur les bases de produits et les tarifs, mais ce sont nos franchisés qui achètent les produits.

Le réseau Midas est constitué de 310 franchises, et de 50 succursales. Nous avons donc mis en place une organisation particulière pour le traitement des factures fournisseur et leur règlement.

Lorsqu'une entité réalise un achat, le fournisseur envoie sa facture papier, à l'en tête de l'acheteur, à Midas France. Nous centralisons l'ensemble des factures fournisseurs et les classons par franchisé. Le règlement du fournisseur est effectué en un règlement unique pour l'ensemble des commandes du réseau par Midas France. Nous procédons donc à une avance de trésorerie pour nos franchisés.

Quand bien même nous ne sommes pas le destinataire réel de la facture, nous intégrons les informations des factures de nos franchisés dans nos outils comptables. Ces factures physiques sont enfin envoyées chaque début de mois, par paquet accompagné d'un relevé récapitulatif, à chaque franchisé.

C'est cette organisation qui a rendu complexe le déploiement de la dématérialisation de la facture dans notre organisation. Elle implique en effet de nombreux acteurs : la société Midas France et ses succursales, les franchises, les fournisseurs et enfin le prestataire de services (Deskom).

Nous avons déjà recours, depuis 1992-1994, à l'EDI sous sa forme classique (soit l'usage de stations EDI d'un point à un autre) et avons déjà procédé dans certains cas à de la dématérialisation fiscale de factures. Ce modèle n'était cependant applicable qu'à nos succursales. Nous ne pouvions demander un tel investissement à nos franchisés, une station EDI coûtant aux environs de 8000 euros.

Nous avons réfléchi dès l'année 2000 à la mise en place d'un serveur accessible par Internet qui autoriserait une dématérialisation fiscale des factures entre le fournisseur et le franchisé.

Pouvez vous nous exposer plus avant ce projet ?

Ce serveur Web, dont nous sommes l'administrateur, est la partie émergée du projet de dématérialisation fiscale des factures fournisseurs. Pour ce projet, nous avons reproduit le circuit papier antérieur tout en le dématérialisant.

La dématérialisation fiscale des factures :

Les fournisseurs continuent d'émettre les factures électroniques depuis leur station EDI déjà installée. Les messages parviennent à un serveur présent chez Deskom, notre prestataire, qui prend en charge l'ensemble des contraintes liées à la dématérialisation fiscale. Celui-ci procède en particulier à l'archivage des factures reçues selon les conditions exigées par l'administration et transmet régulièrement à chaque entité un CDROM de celles-ci. Le disque inclue le logiciel de recherche et de lecture des factures électroniques, considérées par l'administration fiscale comme les factures originales.

Techniquement, la dématérialisation fiscale a surtout supposé d'avantage de rigueur quant à la syntaxe des messages émis par les fournisseurs. Le défi principal du projet a résidé dans la mise au point des contrats et la définition du cadre légal de l'opération.

L'usage du site Internet et l'optimisation du traitement de la facture :

La dématérialisation fiscale supprime la circulation de papier entre le fournisseur, la société Midas et le franchisé. Le site Web permet à chaque franchisé s'y connectant d'accéder à ses factures fournisseur et uniquement les siennes. Le franchisé peut alors télécharger pour les factures de son choix un fichier pouvant servir de base à une intégration dans son outil comptable ou au rapprochement automatique de la facture avec l'entrée en stock correspondante.

De notre côté, la mise à disposition des informations électroniques nous a permis de procéder à l'intégration automatique dans notre système d'information. Cette intégration est un aspect important de l'optimisation du traitement des factures pour les services de Midas France.

Sur un volume total de 130000 factures annuelles provenant des fournisseurs de Midas France, 120000 sont ainsi traitées automatiquement. Sur ces

dernières, 60% sont totalement dématérialisées ; le reste demeurant en double flux papier et électronique.

Quels sont les obstacles ou freins rencontrés lors du projet ?

Il n'y a pas eu d'obstacle technique organisationnel notable pour la mise en place de l'ensemble du système. Le travail de construction du montage juridique a été le plus important, c'est d'ailleurs ce qui nous a poussé à choisir ce prestataire.

Pour le déploiement, la difficulté réside avant tout dans la motivation de front des fournisseurs et des franchisés. Ces derniers souhaitent qu'un maximum des fournisseurs soit impliqué avant d'adopter le système ... et les fournisseurs que les franchisés franchissent le pas ...

Les fournisseurs sont cependant plus faciles à convaincre car leurs gains sont plus immédiats. Nous avons réussi à impliquer les 9 plus importants d'entre eux dès la phase pilote. Nous souhaitions également étendre le système à un partenaire situé en Belgique. Si nous avons eu confirmation que cette intégration était bien possible, la Belgique ayant également transposé la directive européenne relative à la facturation, ce fournisseur n'a finalement pas souhaité investir pour un traitement dont le coût était déjà très faible pour lui (ses factures papier étant envoyées en même temps que les pièces livrées à Midas France). Nous avons donc choisi de recourir de manière unilatérale à une numérisation des lots de factures reçus, prestation également assumée par Deskom qui assure ainsi la disponibilité de l'ensemble des données au format électronique.

Aujourd'hui, en plus de nos succursales, 40 franchisés sur les 310 que compte notre réseau ont opté pour le système. Le recrutement a été en particulier réalisé lors d'une convention lors de laquelle nous avons présenté le projet. Nous n'avons pas remarqué de typologie particulière chez ces volontaires : la motivation est avant tout question de personne et peut-être de familiarité avec ce thème des échanges électroniques.

Aucun de ces franchisés n'a cependant opté pour la dématérialisation fiscale : l'attachement au papier reste fort et ces structures ne traitent finalement qu'un nombre limité de factures. Malgré cela, le système mis en place demeure intéressant pour notre organisation. L'édition des factures papier est en effet assumée par Deskom qui nous communique les factures triées par franchisé. Auparavant, les fournisseurs envoyaient celles-ci en lots (non triés) à Midas France et nous devions procéder à leur classement avant de les réexpédier tous les mois aux franchises. Le gain réalisé sur le traitement est considérable.

Encore aujourd'hui, les franchisés perçoivent le projet comme présentant plus d'avantages pour Midas que pour eux-mêmes. Cela n'est pas aujourd'hui

totallement faux, quand bien même ceux ayant déjà adopté cet outil sont satisfaits de ce choix.

Nous oeuvrons donc à augmenter l'attractivité du système pour nos franchises, particulièrement en travaillant sur la possibilité de rapprochement automatique des factures avec l'entrée en stock correspondante. Le logiciel de gestion des achats et des ventes dans les franchises et succursales est fourni par Midas. Nous diffusons également ses mises à jour. Aussi avons-nous œuvré au développement d'un module permettant ce rapprochement automatique à partir du fichier de facture disponible sur le portail Web.

Malgré cette évolution et alors même que le rapprochement manuel consomme beaucoup de temps, la motivation des franchises reste délicate.

Pouvez-vous nous préciser plus avant les avantages du système pour Midas et les conséquences de sa mise en place sur votre organisation ?

Le traitement manuel des factures des franchisés dans notre société se révélait particulièrement lourd avec une réception, un classement et une saisie des informations tous manuels. Le système assume aujourd'hui seul ces étapes et produit automatiquement le relevé des factures, mis à disposition sur le site.

Les postes d'économie sont difficiles à estimer précisément car l'estimation du coût de traitement d'une facture est difficile. On peut y inclure tout et n'importe quoi ... Un consensus a été trouvé dans notre entreprise pour estimer entre 7 et 10 euros le coût d'une facture, du fournisseur au franchisé. Si les économies sont assez aisées à identifier pour le fournisseur (qui n'émet plus qu'un flux électronique même si le franchisé facturé n'est pas en dématérialisation fiscale), les gains sont plus flous pour nous. Ils s'incarnent d'avantage dans une optimisation de notre organisation.

Nous sommes en effet dans une phase de développement de notre réseau de franchises. Les ressources libérées par le recours au système permettent aux collaborateurs de se concentrer sur des activités de contrôle et faire face au développement mentionné. Il n'y aura pas de suppression de postes du fait de la mise en place du système.

Un gain précieux pour l'organisation est la fiabilisation des données. Plus généralement le système devrait nous permettre plus de rigueur dans la gestion de nos partenaires. Nous sommes en effet confrontés à de nombreux mouvements parmi les entités juridiques de nos partenaires. Parmi nos franchises particulièrement, on constate un nombre important d'acquisitions, de cessions etc. L'ensemble de ces mouvements est difficile à gérer. La rigueur accrue permise par l'outil mis en place nous permettra d'y faire face de manière plus efficace.

Quelle est votre perception du développement des échanges électroniques ?

Après les factures, nous aborderons la question des commandes. La facture était prioritaire dans notre organisation qui gère en partie ces éléments mais non les commandes des franchises. La mise en place d'un système de commandes électroniques sera plus lourd et aura un impact plus profond sur notre organisation puisqu'il va introduire une centralisation des commandes au niveau de Midas France.

Si le développement des échanges électroniques est finalement beaucoup plus lent que ce que l'on avait pu imaginer il y a quelques années, l'évolution que nous vivons aujourd'hui est cependant un réel mouvement de fonds.



THOMSON

Entretien avec Gilles LAFAURIE

Directeur des Achats Non Production Monde.

Entretien réalisé le 24 mars 2003, actualisé en avril 2004

Tout d'abord, merci d'avoir accepté de nous recevoir pour réaliser cet entretien sur le thème de la facture électronique.

Il faut préciser en préalable qu'en tant que Fonction Achat dans l'entreprise, je n'ai à priori pas de légitimité particulière à parler de ce thème. Il est d'abord l'affaire des comptables et des financiers.

Mes intérêts sont dictés par mes fonctions : où est mon intérêt à fiabiliser/optimiser le processus de paiement en tant que client ? Non que je sois contre le principe de la facturation électronique, mais il s'agit de considérer l'ensemble du business model et de ses acteurs. Qui profiterait du développement des échanges électroniques des factures ? De ma position, ce sont en premier lieu les fournisseurs, qui devraient à ce titre assumer partie des coûts occasionnés par un tel service. L'intérêt de ces fournisseurs est d'autant plus grand qu'ils émettent plus de factures. Il est également d'autres acteurs ayant intérêt à ce développement : les tiers de confiance, les banques par exemple, peuvent proposer des services annexes à partir de cette dématérialisation. Dans tous les cas, les promoteurs du système doivent, pour le vendre, faire un pas vers les Clients. Pourquoi ces derniers paieraient-ils pour payer mieux ?

Voilà le décor posé, pouvez-vous nous présenter rapidement l'organisation de vos achats ?

Notre fonction achats est globalisée, c'est-à-dire à la fois centralisée et décentralisée. Nous travaillons donc en réseau. Nous utilisons des outils eprocurement assez performants et sommes probablement un petit peu en avance sur le marché dans ce domaine. 100% des commandes relevant du périmètre de nos outils eprocurement passent par ce biais, soit environ 130000 commandes hors production en 2004.

Notre démarche a été simple : fort de l'idée que la technologie est une aide aux Acheteurs et non une alternative nous avons tout simplement décidé de mettre en place une organisation et des processus de validation homogènes au plan mondial. Il s'agit d'une question de volonté et non de technique. Pour ce qui est de la refonte des processus d'Achats, nous avons considéré que le plus important était de savoir avant tout ce que l'on achetait. Cela déterminé, il nous restait encore à faire passer tout ces Achats par le même système. 7000 Fournisseurs sont aujourd'hui connectés à cette seule application dans plus de 110 sites répartis entre l'Europe, l'Asie et les Amériques. Plus de

7500 utilisateurs sont désormais rompus à une utilisation quotidienne de ces outils de eBusiness.

Les achats de production relèvent d'une problématique différente. Ils représentent de l'ordre de dix fois moins de fournisseurs et ne s'adressent qu'à des Acheteurs « Professionnels ».

Finalement nous accordons à la technologie la place qu'elle mérite. Son utilisation doit être rapide, peu chère et surtout simple.

Entrons donc dans le cœur du sujet, comment traitez vous ces factures fournisseurs ?

Les factures sont bien sûr intégrées dans nos systèmes. Nous disposons de nombreux outils, sans pour autant avoir de comptabilité unique. Une consolidation financière est cependant réalisée au niveau du groupe. Nous avons très naturellement mis en place un rapprochement automatisé des commandes passées dans l'approvisionnement avec les factures intégrées dans nos 30 divers ERP de par le monde.

Qu'en est il du respect des délais de paiement ?

Nous nous situons tous dans le jeu des relations acheteurs fournisseurs. De manière systématique, nous négocions nos conditions de paiement avec nos fournisseurs.

Le traitement de vos factures fournisseurs vous coûte-t-il cher ?

Tout traitement administratif ne bénéficiant pas directement au Client final coûte par nature trop cher aux yeux d'un Cost Killer. De ce point de vue, j'ai donc intérêt à mettre en place tout ce qui est favorable à une réduction des coûts, qu'ils soient apparents ou cachés. Mais cette problématique relève avant tout de la comptabilité fournisseurs. Dans notre cas, je ne suis pas persuadé que ce processus constitue un enjeu financier extrêmement significatif.

Il existe pourtant un mouvement de fonds tendant à la réduction des coûts de fonctionnement.

Oui, mais nous cherchons en priorité à réduire les gros postes de coûts. La facture est un gros coût dans des sociétés différentes de la nôtre c'est-à-dire disposant d'une multitude de Clients individuels. Ainsi les telcos doivent-ils traiter un énorme volume de factures tant en amont qu'en aval de l'entreprise.

Pour nous, ce traitement est certes en soi problématique mais sa granularité en termes financiers reste mineure au regard d'autres enjeux tels par exemple la Supply Chain. Cela ne signifie pas qu'il faille s'en désintéresser pour autant.

Quel est aujourd'hui votre axe de travail ?

Notre priorité est de dépenser moins sur nos dépenses directes donc réduire nos coûts d'achats. Bien entendu, la qualité, y compris administrative est une préoccupation fondamentale mais sa recherche est avant tout dirigée vers les Clients de l'entreprise. Les efforts d'amélioration restent proportionnels à la valeur ajoutée produite pour ces derniers. Si cette création de valeur est nulle pour le client final, il faut se demander pourquoi investir ?

Si l'on nous présente une solution peu chère en matière de facturation (c'est-à-dire inférieure au coût actuel pour l'entreprise) ; et aisée à mettre en œuvre au regard de la taille du problème, alors nous la considérerons bien évidemment. Mais en l'absence de business model établi et eut égard à la taille de l'enjeu et à sa complexité (surtout dans une dimension internationale), je ne suis pas encore convaincu du ROI sur ce sujet.

Telle est la problématique de la facturation fournisseurs : c'est un vrai problème quant à son traitement non optimisé mais ce dysfonctionnement peut aussi constituer un avantage de trésorerie dont il faut savoir tenir compte.

Malgré tout, vous ne semblez pas exclure le recours à une solution de facturation électronique.

C'est la réalité de l'entreprise : paradoxale.

Toute entreprise présente ce double versant : à la fois acheteur et vendeur. Lorsque je suis en cette dernière position, un paiement « court » est un optimum ; en position d'acheteur, je cherche à « gagner du temps ».

C'est également une question de culture. En Allemagne ou aux Etats Unis, je serais certainement plus sensible à l'idée de la facture électronique car les pratiques sont différentes au niveau des relations B2B. Les délais de paiement sont plus courts voir en avance de la livraison ...

Bien évidemment, nous sommes une entreprise se situant en accord avec les lois et les pratiques de notre environnement. Si celui-ci vient à changer alors nous nous adapterons et ce, en anticipant sur le marché.

Malgré cela, quels sont les gains que vous pouvez imaginer du recours à une dématérialisation, fiscale ou non, des factures ?

Classiquement, il s'agit de se débarrasser du papier, employer moins de ressources pour son traitement, gagner en temps, en productivité et en valeur ajoutée produite.

Trois types d'entreprise sont pour moi intéressées en priorité à la mise en œuvre de cette dématérialisation des factures : les tiers de confiance qui

seront à même de proposer d'autres services à valeur ajoutée en complément, les entreprises à très forte production de factures, et enfin les opérateurs se positionnant sur ce marché. Cela ne sera pas évident pour ces derniers qui se lancent sur un marché de niche.

Donc selon vous, il n'est pas évident que le marché explose.

C'est d'abord une question de coût, ensuite une question de taille (c'est-à-dire de volume), enfin une question de priorité « perçue ». Il est surprenant de rencontrer des promoteurs de la facture dématérialisée n'adoptant pas le système pour eux-mêmes! Le thème est néanmoins d'actualité. Il faut donc lancer des « pilotes » en partenariat et apprendre en marchant ! Mais là comme ailleurs, la prudence est de mise en parallèle de la recherche d'innovation.

TAJ, SOCIETE D'AVOCATS

Entretien avec Pascal Seguin

*Avocat, ancien chef des brigades de vérification des
Comptabilités informatisées à la DGI*

Entretien mis à jour en mai 2004

Historique de la dématérialisation fiscale des factures.

Avant d'être avocat, vous étiez inspecteur puis inspecteur principal durant 16 années à la DGI, principalement à la DVNI. Pouvons-nous revenir sur la naissance de la transmission électronique des factures, au sens dématérialisation fiscale ?

L'historique de la dématérialisation à la Direction Générale des Impôts (DGI) débute aux environs de 1985. Tout a commencé par une demande du GALIA, le groupement pour l'amélioration des liaisons dans l'industrie automobile, auprès de la Chancellerie. Les constructeurs automobiles multipliaient alors les échanges avec leurs équipementiers, usant pour cela largement de l'EDI. La production automobile se déroulant en flux tendus : le nombre de commandes passées était démultiplié, les factures l'étaient également. Ceux-ci étaient déjà sur la voie de l'EDI mais ces échanges étaient doublés d'un flux papier dont les acteurs souhaitaient s'affranchir afin de ne conserver que les enregistrements informatiques. Tel fut le sens de la demande du GALIA en 1985.

La chancellerie était certes face à un sujet relevant du droit commercial mais elle se rendait compte que la problématique était plutôt d'ordre financière. Elle réunit alors les douanes, la DGI, la DGCCRF afin de déterminer quel était l'enjeu le plus important ... qui s'est révélé être la TVA.

Ce fut donc la DGI qui fut chargée du dossier de la dématérialisation de la facture. La rédaction d'un cahier des charges, un genre de convention qui serait signé avec le GALIA, fut entreprise. On peut noter qu'il n'y avait alors aucune volonté de légiférer. Les travaux et la négociation se sont étalés entre 1985 et 1988, période de collaboration pour la mise au point des premières spécifications du produit SYGALIA, développé à l'époque par IBM. En 1988, le cahier des charges était prêt.

Mais la dématérialisation de la facture a alors buté sur un problème juridique. Le projet fut en effet soumis au service du contentieux de la DGI, lequel estima que le passage d'un tel accord relevait du « ruling », sorte d'accord de

gré à gré entre l'administration fiscale et le demandeur. Or un tel accord n'était pas possible dans le cadre du droit français.

Deux solutions apparurent alors : abandonner ou légiférer.

Trois ans de travaux pour finalement échouer ...

Oui et non. Les travaux ont servi de base à la loi de finances rectificative de 1990, et en 1991, a été mise en place la première mouture de la loi sur la dématérialisation fiscale ; codifiée au code général des impôts sous l'article 289 bis.

Cette genèse du 289 bis présente une particularité. En effet, puisqu'il s'agissait de légiférer, il fallait aller plus loin dans les détails que ce qui avait été fixé lors du développement du système avec le GALIA. Au final, celui-ci n'était pas absolument conforme avec le dispositif législatif adopté en 1991 et SYGALIA a bénéficié à l'époque d'un « régime de faveur ».

Comment cela a-t-il été possible ?

Il existait à l'époque un système de référencement des outils de dématérialisation fiscale des factures et au regard de l'historique et malgré les disparités marginales avec les exigences légales, SYGALIA a été référencé ayant pu être mis en œuvre. Cela a d'ailleurs parfois prêté à confusion, certains pensant que le système du GALIA était la norme et non l'exception.

Pendant la période 1991-1998, il y avait donc obligation d'utiliser des systèmes référencés par l'administration fiscale. De plus le recours à la dématérialisation des factures par une entreprise était soumis à l'autorisation préalable de l'administration.

Le référencement des systèmes était alors obligatoire pour les entreprises se lançant en interne dans leur développement ou pour les prestataires proposant des plates formes de télétransmission aux entreprises. De plus, l'administration ne délivrait pas de blanc-seing garantissant que le système produirait une facture correcte dans toutes les conditions. L'« homologation » du produit attestait simplement que, correctement utilisé, il présentait toutes les qualités et fonctionnalités nécessaires et suffisantes pour faire de la dématérialisation fiscale des factures.

Pendant cette période, une trentaine de produits furent homologués. Leur liste est publique même si elle n'est peut-être plus sur le site du ministère des finances. Elle ne présente plus qu'un intérêt historique du fait de l'évolution des technologies ; les derniers référencements datant de 1999.

La réforme de 1998 n'a-t-elle pas mis fin à ce référencement ?

En effet, mais la phase de référencement durait de 6 à 9 mois et les dernières homologations de produits ont eu lieu début 1999. En juillet 1998, la Loi a

évolué : il n'y a plus d'homologation des logiciels, ni d'autorisation préalable. Seule restait nécessaire, une notification à l'administration au plus tard 10 jours avant la mise en œuvre de la télétransmission des factures. N'importe quelle société de services voulant faire de la dématérialisation sous couvert des dispositions de l'article 289bis du CGI, peut dorénavant mettre en place les logiciels qu'elle désire, sous réserve que ceux-ci respectent le cahier des charges.

Il n'existe donc plus aucun contrôle a priori. Celui-ci ne se fait plus qu'à l'occasion des « contrôles de dématérialisation » ou lors d'un contrôle fiscal traditionnel.

L'inconvénient majeur de tous ces textes est que leur application était restreinte au seul territoire français. La 6^{ème} directive européenne TVA de 1977 ne prévoyait rien quant au support de la facture. A l'époque, dans l'esprit des rédacteurs du texte, cela ne pouvait être que sur support papier. La facture électronique, sans être interdite, n'était donc pas expressément envisagée. Aussi chaque pays de l'Union européenne faisait ce qu'il voulait. La France a été, semble-t-il, la première à formellement avancer sur ce thème mais cela restait franco-français.

La grande nouveauté de la directive européenne du 20 décembre 2001, transposée sous l'article 17 de la loi de finances rectificative pour 2002, réside dans la possibilité de réaliser de la dématérialisation de factures à l'échelle européenne, voire au delà pour peu que les pays tiers aient signé des conventions d'assistance fiscale avec la France.

Le contrôle de dématérialisation et ses sanctions.

Pouvons-nous revenir sur le thème du contrôle exercé par l'administration sur la dématérialisation fiscale des factures ?

Un contrôle spécifique a été créé en même temps que fut autorisé la transmission des factures par voie électronique. Il s'agit du contrôle de dématérialisation. C'est un contrôle de forme : on s'assure à cette occasion que les messages transmis et conservés peuvent être qualifiés de factures au regard de la législation fiscale.

S'il s'avère que le système de télétransmission n'est pas conforme à la réglementation, la sanction prévue par les textes est l'interdiction, pour l'entreprise, de continuer à dématérialiser les factures.

Mais l'enjeu principal porte sur les conséquences de cette impossibilité de qualifier de facture, les documents émis comme tels.

En matière de TVA et sous réserve de l'application de la réglementation relative au contrôle fiscal informatisé (CFI) telles les dispositions de l'article L102B du Livre des Procédures Fiscales, le fournisseur encoure un risque minimum lors de la transaction commerciale. L'article 289 du CGI lui fait seulement l'obligation de conserver une copie de la facture émise sans en préciser le support.

Pour le client cependant, s'il s'avérait que le système utilisé n'était pas conforme, l'administration pourrait lui demander de reverser la TVA qu'il a déduite sur la base de ces factures électroniques disqualifiées. Mais en pratique, dans le silence de la Loi, la DGI a décidé de son propre chef qu'il n'y aurait pas de retour en arrière. C'est une pratique administrative à laquelle on peut accorder crédit puisqu'elle est appliquée depuis plus de 10 ans ; mais qui peut être rapporté à tout moment.

Finalement il n'y a pas de sanction alors ?

La sanction est de vous interdire de continuer la transmission des factures dématérialisées. Or la dématérialisation fiscale est très structurante pour l'entreprise qui aura revendu ses imprimantes, réorganisé ses services... Il s'agit du jour au lendemain d'émettre ou traiter à nouveau du papier.

De plus si l'administration interdit à un fournisseur d'émettre des factures dématérialisées et que celui-ci ne prévient pas son client, les conséquences peuvent être économiquement lourdes. Si le client est contrôlé, l'administration pourra lui demander de restituer la TVA déduite. Le client se retournera alors contre son fournisseur pour obtenir remboursement du redressement. L'obligation d'information réciproque était d'ailleurs déjà prévue dans les contrats d'interchange EDI, forme traditionnelle de mise en place de la dématérialisation à l'époque où cela n'était réalisé qu'en point à point.

Comme le contrôle de dématérialisation est un contrôle de forme, on va s'assurer, par exemple, que les mentions obligatoires des messages factures étaient bien présentes. Un système de télétransmission au sens de l'article 289bis doit s'assurer de l'existence des mentions obligatoires mais n'a pas à s'assurer ni de leur validité ni de leur cohérence.

Lors d'un contrôle fiscal, sur le fonds cette fois-ci, s'il s'avère, par exemple, qu'un taux de TVA erroné a été appliqué, cela donnera lieu à un redressement. S'il existe des erreurs de fonds, le même redressement sera appliqué que l'on vous ait ou non interdit de recourir à la dématérialisation fiscale. L'administration a juste précisé qu'elle n'effectuerait pas de

redressement au seul motif qu'un certain nombre de factures envoyées par voie électronique n'étaient pas conformes aux dispositions légales.

On observe là une certaine souplesse de la DGI. Est-ce pour favoriser l'adoption de ces échanges électroniques ?

La DGI n'a pas fait de «publicité» autour de la dématérialisation des factures, mais elle n'y a jamais mis un frein, bien au contraire.

Le contrôle de dématérialisation témoigne, en effet, d'une certaine souplesse. Dès 1991, la pratique pose ce contrôle comme un outil permettant de repérer et corriger les anomalies, la préoccupation étant de mettre l'entreprise en conformité avec la réglementation en vigueur. Aucune sanction n'a, à ma connaissance, été prononcée, l'objectif étant vraiment pédagogique. L'administration souhaite disposer de factures et de systèmes fiables grâce auxquels elle pourra aisément effectuer ses contrôles sur le fond. L'ensemble du système est conçu non pour interdire la fraude mais pour pouvoir la tracer. La fraude laisse, dans la plupart des cas, des traces permettant de démontrer, plus aisément, la mauvaise foi de l'entreprise et les pénalités sont calculées en conséquence.

L'arrêt de l'homologation des systèmes de télétransmission a été regretté par un certain nombre d'entreprises et intervenants de ce domaine. Cet arrêt a eu un impact sur l'état d'esprit des contrôles. L'administration relève désormais les anomalies de manière «passive» et l'entreprise doit s'arranger pour les justifier et les corriger. Lorsque le logiciel de dématérialisation en place avait été certifié, l'approche était plus collaborative, l'administration s'étant en quelque sorte investie dans le système déployé. Cela dit, encore aujourd'hui, le contrôle n'est pas un outil de coercition.

En 2002, a été imposée la télé déclaration de la TVA pour les grandes entreprises, on observe aussi le développement de la déclaration des revenus en ligne ... au final, l'administration est plutôt en avance dans ces domaines.

Face aux NTIC parmi les différentes administrations, la DGI n'a jamais été en retard. Elle serait même plutôt un précurseur. On peut également citer l'exemple du contrôle fiscal informatisé : l'administration effectue des contrôles fiscaux en auditant certains domaines du système informatique de la société. Le recours de la DGI à ces méthodes d'investigations a été initié dès 1982.

Cependant, les premiers freins sont les contraintes budgétaires. Si vous êtes une entreprise dépendant de la DVNI (direction des vérifications nationales et internationales ; compétente pour les vérifications de comptabilité des entreprises les plus importantes), vous n'avez qu'une «chance» sur quatre

d'être contrôlé ainsi. En effet, la formation des personnes fiscalement et techniquement compétentes coûte cher...

L'introduction de la signature électronique dans la télétransmission des factures

Quelle évolution apporte la directive 2001/115/CE de décembre 2001 et sa transposition dans le dispositif législatif interne jusqu'alors en vigueur ?

L'évolution majeure est de pouvoir transmettre des factures dématérialisées grâce à la signature électronique.

C'est la signature électronique « avancée » de la directive 1999/93/CE du 13 décembre 1999 qui y est préconisée.

Cela dit, nous n'avons pas, dans notre droit interne, de signature électronique « avancée » mais une SE « sécurisée » bâtie autour des mêmes exigences.

C'est un problème récurrent en matière de transposition en droit interne des Directives communautaires : l'organisation juridique de chaque pays présente toujours des différences avec celle de ses voisins et chaque pays transpose en fonction de son propre « bagage » juridique.

Le souci pour le législateur français a été de respecter l'objectif du texte communautaire tout en collant aux pratiques de ses entreprises.

La question que l'on pouvait se poser était alors la suivante : si j'installe un système qui signe automatiquement toutes les factures, est-ce encore une signature avancée au sens de la Directive Signature Electronique?

Pour moi, la réponse est non, car n'importe qui peut, utiliser, éventuellement, le système pour signer un document. Il n'existe donc plus de contrôle exclusif sur le moyen de création de la signature tel qu'il est exigé dans la définition de la signature électronique avancée..

Mais, dans le Bulletin Officiel des Impôts 3 C.A. n°136 du 7 Août 2003, (chapitre III section 2 « factures transmises par voie électronique et sécurisées au moyen d'une signature électronique ») la Direction Générale des impôts est venue préciser qu'il « *peut s'agir d'une personne morale, auquel cas la signature électronique peut être produite automatiquement lors de l'envoi des factures, ou d'une personne physique émettant les factures après les avoir signées en son nom ou pour le compte de l'entreprise* »

De plus, selon ce même BOI, « *il n'est pas nécessaire que la signature soit créée au moyen d'un certificat qualifié au sens de l'article 2 du décret n°2001-272 du 30 mars 2001 (...)* » Le dispositif devra, tout de même, présenter un degré de sécurité suffisant pour garantir l'authenticité et l'intégrité des factures transmises par voie électronique.

Sans cette modalité essentielle, le dispositif réduirait l'intérêt de l'usage d'une signature électronique pour la télétransmission des factures ; sauf à ce qu'un opérateur signe en personne chaque facture émise, ce qui nous paraît impensable avec de gros volumes de facturation.

Pourquoi exigerait-on un certificat qualifié ? Qu'apporte-t-il de plus ?

Il n'est pas exigé par la réglementation française.

Il correspond peu ou prou au certificat de niveau 3, soit le plus haut degré de sécurité : le moyen de création de la signature est remis à la personne rencontré et identifiée physiquement. Cela correspond en pratique à la signature sécurisée française.

Comment archiver une facture signée électroniquement ?

Schématiquement, la signature se compose d'une clé privée, d'un certificat comprenant la clé publique correspondante et d'un hash. Le hash est une grandeur caractéristique, l'empreinte du document, il va permettre de s'assurer de l'intégrité du message transmis. En application du droit fiscal, il faudra archiver pendant 3, 6 ou 10 ans (voire davantage dans certains cas) l'ensemble de ces éléments.

Il existe un problème relatif à la pérennité des certificats. Celui-ci n'est valable suivant chaque AC (autorité de certification), au mieux, que pendant 3 ans, vous êtes donc obligé d'ajouter une signature donc un autre certificat et ainsi de suite. Lorsque vous archivez pendant 10 ans, il faut ainsi gérer l'historique des certificats. Si je peux toujours garantir l'intégrité du document archivé, comment authentifier son origine avec un certificat expiré ?

Il faudrait pour cela que les autorités de certification conservent un historique des périodes de validité des certificats émis etc., dans des conditions qui ne sont pas parfaitement claires aujourd'hui. Des procédures spécifiques pour contrer ce problème sont en cours de déploiement, par exemple, celle mise en œuvre par CDC Zantaz.

Le deuxième problème est l'interopérabilité des certificats. A ce jour et à ma connaissance, tous les outils utilisés en France ne sont pas forcément capables d'exploiter un certificat étranger. La DGI travaille sur ce sujet en menant des opérations d'interopérabilité, par exemple, avec l'administration espagnole. Tout cela se mettra en place petit à petit.

L'impression souvent suscitée par la directive et sa transposition, est que l'usage de la signature électronique présente moins d'obligations que le recours à l'EDI, qui était, finalement, le seul régime en vigueur en France jusqu'en juillet 2003.

D'un côté, un fichier, par exemple, au format pdf, n'est une facture électronique que lorsqu'il a été signé. De l'autre côté, une facture électronique au sens de l'article 289 bis est un message structuré selon une norme agréée entre les deux parties ; sous réserve du respect des conditions légales d'archivage. Mais dans un cas comme dans l'autre, l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu des factures, ainsi que leur lisibilité doivent être assurées pendant toute la période de stockage.

Dans le cas de l'article 289 bis, il existe une obligation clairement écrite de tenir une liste récapitulative. Mais si vous ne récapitulez pas les factures signées, comment ferez-vous pour ressortir telle ou telle facture, lors d'un contrôle de l'administration ? Un des principes de base d'une comptabilité est que les justificatifs soient classés.

De manière plus générale, les obligations attachées à la transmission électronique des factures sont des règles de bon sens et les factures signées électroniquement n'échappent pas au respect de certaines de ces règles.

Finalement la dématérialisation de factures impose bien plus de contraintes que l'émission de factures papier : rien ne garantit l'origine d'une facture reçue par courrier ...

La difficulté n'est pas due à la dématérialisation fiscale mais à l'informatique en général. Dès que l'on entre dans un processus analytique où l'on fait intervenir l'informatique, les personnes en charge de trouver les solutions vont envisager tous les cas de figure possibles. Bien évidemment, un certain nombre de ces cas invalideront la fiabilité d'un système informatisé. Malgré cela, ce système restera de facto infiniment plus fiable que toutes les procédures papier précédemment utilisées.

Cependant, à partir du moment où l'on utilise l'outil informatique, on multiplie le volume traité. Le risque est plus faible mais le volume est plus grand. C'est finalement cela qui inquiète le plus : c'est une question d'échelle.

Quels sont les principaux éléments à considérer pour mettre en oeuvre une transmission électronique des factures ?

Premièrement, il faut se demander s'il existe un intérêt économique, combien coûte une facture papier par rapport à une facture électronique et donc s'il existe un réel intérêt à faire de la dématérialisation fiscale. C'est la fameuse problématique du ROI.

Dans un deuxième temps,, c'est la sécurité juridique qu'il faut envisager. En effet, le système que l'entreprise va adopter peut générer des problèmes d'ordre juridique, fiscal ou commercial en cas de mauvais fonctionnement. Il faut maîtriser les risques potentiels.

Ensuite il s'agit de considérer les avantages que présente la voie de l'EDI ou celle du recours à la signature électronique : des factures signées, par exemple au format pdf, présentent-elles un intérêt économique si je reçois 200 000 factures par an ? Recevoir des messages structurés directement intégrables à mes applicatifs informatiques peut présenter alors plus d'intérêts. Que la facture soit constituée par un message structuré conforme aux dispositions de l'article 289bis, ou par un fichier PDF (ou autre) signé (disposition de l'article 289 V du CGI) ou pourquoi pas, par un message structuré signé, il n'en demeure pas moins que l'administration doit pouvoir contrôler la validité de la facture au regard de la législation en vigueur

Enfin, un système de dématérialisation au sens de l'article 289 bis du CGI vérifie le message envoyé et s'assure a priori de sa qualification formelle en tant que facture en vérifiant que l'ensemble des mentions obligatoires sont présentes. En cas d'envoi de factures signées au format pdf, aucun contrôle n'est réalisé sauf, éventuellement, par les applications générant en amont les factures. Cela n'est pas neutre fiscalement : l'article 1740 ter A du code général des impôts prévoit une amende, plafonnée à 25% de la somme facturée hors taxe, de 15 euros par mention obligatoire ou erronée.

Finalement, voyez-vous des freins au recours à la télétransmission des factures ?

Aujourd'hui encore, la méconnaissance est un frein. On touche là à des domaines trop techniques pour les juristes et trop juridiques pour les techniciens. Un véritable «dialogue de sourds» existe entre ces deux mondes. Il s'agit de trouver des médiateurs afin d'amener ces deux populations à se parler et surtout se comprendre.

Les techniciens sont très souvent à la pointe de ce qu'il est possible de réaliser mais se créent parfois des obligations inexistantes.

Un exemple: la loi prévoit que les états membres peuvent exiger une traduction dans leur langue nationale des factures lorsque cela est nécessaire à des fins de contrôles. Des techniciens se penchaient sur la construction d'un traducteur linguistique automatique : cela leur paraissait lourd à réaliser

mais ils se penchaient déjà sur la question, quand bien même il n'existait aucune obligation de disposer d'une telle fonctionnalité.

De l'autre côté, les services juridiques et fiscaux des entreprises ne comprennent pas tout ce qui relève du technique, ou, en tout cas, mal. Un juriste, dans son esprit, est tellement habitué au papier que l'original exigé pour la déduction de la TVA ne peut souvent prendre une autre forme. Le droit fiscal est bien plus pragmatique, ainsi en informatique, la notion d'original n'a plus de sens. Mais, cela importe peu, la notion « de double original » est créée : une facture électronique est conservée par le fournisseur et l'autre « originale » par le client. Il suffira lors du contrôle de dématérialisation de s'assurer que les deux sont identiques.

Jusqu'en 2003, 700 entreprises environ avaient déclaré faire usage de la dématérialisation fiscale. C'était le plus souvent de grandes entreprises. De vrais enjeux économiques existent pour ce type de structure recevant ou émettant beaucoup de factures. Alors que des entrepôts entiers étaient précédemment loués pour stocker des factures papier, originales ou copies, l'archivage des factures électroniques est un progrès indéniable pour les responsables administratifs et financiers.

Présentation des auteurs



Cyrille Sautereau, Directeur Général Délégué de Deskom, a été en charge de l'Ingénierie Financière et l'Innovation Technologique à la Direction des Clientèles Financières de La Poste, puis Directeur Général de Post@xess. Il a ainsi contribué en particulier au développement des projets NTIC de La Poste liés à la banque à distance sur Internet, à la sécurisation des échanges (tiers de confiance et signature électronique) et à la facturation

électronique. Il a notamment été en charge du premier projet de facturation électronique français lancé en 1997 par La Poste, aujourd'hui développé par Deskom. Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, il est ingénieur du corps des télécom.



Jean-Christophe Hua, Directeur Général de Deskom, a acquis une expérience approfondie des organisations en tant que consultant chez Cleversys, Bossard Consultant, puis Gemini Consulting. Spécialisé dans l'intégration des technologies numériques et collaboratives dans les processus administratifs (GED, workflow, groupware), il est intervenu dans la refonte de nombreuses chaînes de production dans les secteurs de l'assurance, de la

retraite et des media. Il est co-auteur du rapport Condrintet sur le Commerce Electronique (1998), et auteur d'une étude sur la normalisation de l'Infrastructure de Confiance (1999) pour la Commission Européenne. Il est diplômé de Sciences Po Paris.

Présentation de Deskom

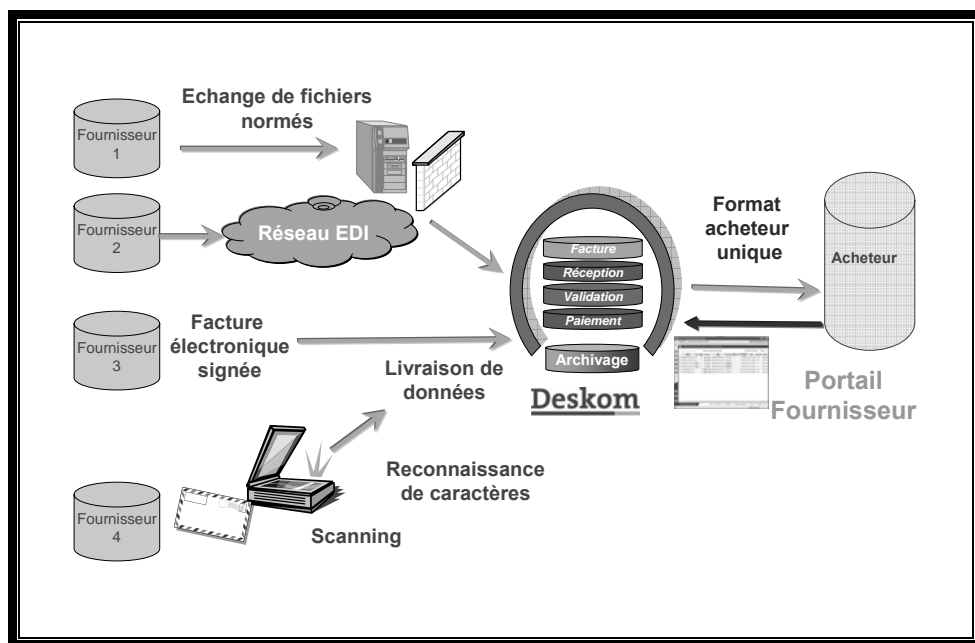


Fondé en 2000, Deskom est un opérateur de services de facturation dématérialisée à vocation européenne.

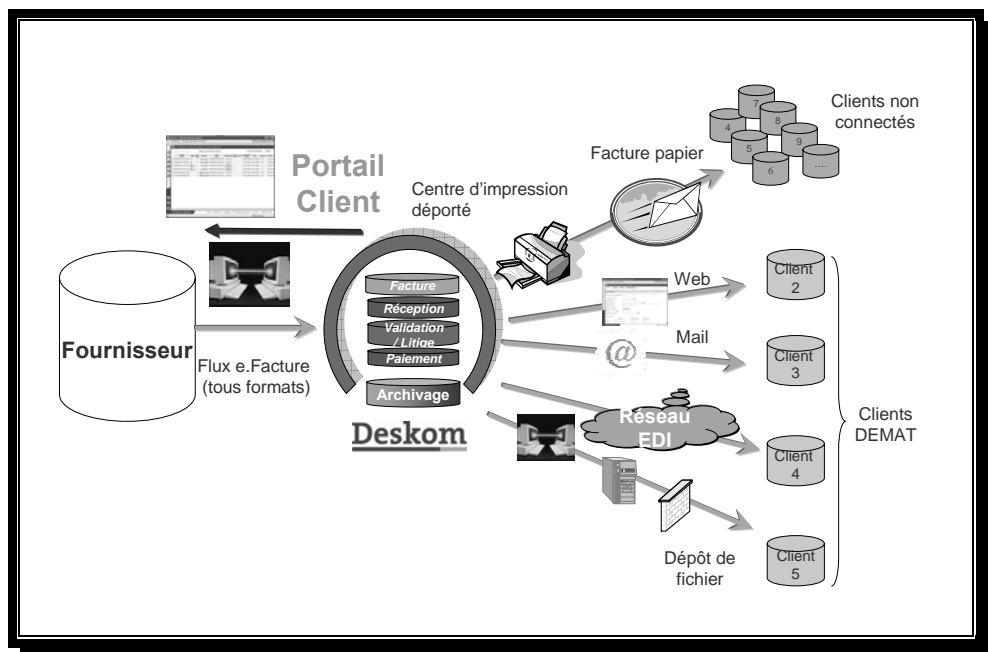
Filiale de GMAC Commercial Holding Corp. (GMACCH), Deskom appartient à la branche services financiers du groupe **General Motors**, GMAC Financial Services.

Sa vocation : optimiser et fiabiliser le traitement des factures interentreprises en transformant très rapidement toutes les factures entrantes et sortantes de ses clients et informations associées en un flux unique de données, et en proposant une gestion centralisée de leurs factures au travers d'un portail mutualisé. Avec un minimum d'investissement et un maximum de simplicité.

Vision Acheteur : Deskom permet à ses clients de recevoir et de traiter toutes leurs factures à travers un canal unique



Vision Fournisseur : Deskom permet à ses clients d'émettre et de suivre toutes leurs factures à travers un canal unique



Fournissant ses services en ASP et offrant la capacité unique sur le marché de traiter tous les types de factures (papier, fichiers électroniques structurés, documents électroniques signés, etc.), **Deskom permet à ses clients de couvrir la totalité de leurs besoins de dématérialisation en se connectant à un seul prestataire.**

Expert de la dématérialisation fiscale, Deskom offre les meilleures garanties de conformité légale aux entreprises qu'il sert en France et en Europe.

La plateforme Pasrel a été conçue pour permettre **un traitement industriel** de masse, sur la base d'une architecture scalable reposant sur des infrastructures IBM (WBI / WBC), qui lui permettent d'être compatibles avec tous les grands ERP du marché, et ce dans des conditions **d'exploitation du plus haut niveau de fiabilité et de sécurité.**

Aujourd'hui, DESKOM traite 100 000 factures par mois en France et en Grande-Bretagne, et met en production pour la fin 2004 l'équivalent de 200 000 factures par mois pour ses nouveaux clients.

Il compte parmi ses clients les plus prestigieux des sociétés comme **EDF Entreprises, EDF Réseau de Distribution, le Groupe Danone, GMACCF, Midas, ou ALD du groupe Société Générale.**

Présentation de l'Electronic Business Group



L'EBG est une organisation européenne, qui rassemble 346 sociétés, dont la très grande majorité des grands groupes européens. Ses thématiques regroupent l'innovation, Internet, les nouvelles technologies et tout ce qui concerne l'évolution économique en général. En France et en Allemagne, ses activités s'organisent autour des commissions, qui se réunissent tous les mois et sont ouvertes à tous les collaborateurs des entreprises, et d'événements plus sélectifs réservés à certaines catégories :

Les commissions :
*Une conférence/débat
chaque mois*

Marketing & Communication

Business to Business
Achats

Stratégie de médias

Télécommunications et
Systèmes d'Information

Droit & Ressources
humaines

Les cercles professionnels :
*Un déjeuner tous les deux
mois*

Le Cercle des Annonceurs

Le Cercle du B2B et des
achats

La Convention des médias

Le petit dej du software et
des SSII

**Les Structures politiques
et scientifiques**

Le Conseil scientifique

Le Comité des politiques
publiques

Le Comité International

► Les commissions, des conférences ouvertes à tous

Les commissions réunissent entre 60 et 250 personnes chaque mois, entre midi et deux, sur des sujets pratiques, techniques ou stratégiques.

► Les cercles professionnels, des déjeuners pour happy few

Les Cercles professionnels constituent des déjeuners en groupe réduit, organisés tous les deux mois, et qui ne concernent que les utilisateurs.

Au-delà des cercles professionnels, l'EBG gère deux groupes de travail spécifiques :

- le **Conseil scientifique**, dirigé par Alain Pouyat Directeur général de Bouygues SA, qui réunit tous les deux mois sur un sujet relatif à la recherche (les nanotechnologies, l'après-pétrole...) les directeurs du développement, des systèmes d'information, de la R&D...sensibles aux thématiques scientifiques.
- le **Comité des politiques publiques**, qui suit les travaux du Conseil Consultatif de l'Internet, mis en place par le Gouvernement. Philippe Lemoine, président des Groupe Lafayette y représente l'EBG.

► Les soirées, réservées aux comités de direction

Enfin, les soirées sont réservées aux cadres dirigeants, présidents, directeurs généraux et membres des comités de direction des entreprises adhérentes. Dans ce cadre, l'EBG a reçu de nombreuses personnalités françaises et internationales, Jean-Pierre Raffarin, Francis Mer, Bill Gates, Michael Dell...

► Elenbi Strategic Review

Elenbi Strategic Review est un magazine de 80 pages, envoyé par courrier, tous les deux mois aux 4000 dirigeants, membres des comités de direction des entreprises adhérentes.

L'EBG en Europe

En Allemagne, commissions et cercles sont communs, ils se tiennent tous les deux mois sur une même journée :

- Marketing & Communication, à Munich
- Business to Business & Achats, à Stuttgart
- Stratégies de Médias, à Cologne
- Télécommunications et Systèmes d'information à Stuttgart

Contacts

Electronic Business Group

8, Rue du Faubourg Poissonnière

75010 Paris

Tel : 01 48 01 68 05

Fax : 01 48 01 66 05

Email : stefani.morelli@ebg.net

Web : www.ebg.net

Deskom

4 Rue Halévy

75009 Paris

Tel : 01 53 05 34 40

Fax : 01 53 05 34 50

Email : contact@deskom.com

Web : www.deskom.com

Piwan Consulting

23 Rue des Lavandières Ste Opportune

75001 PARIS

Tel : 01 40 26 55 77

Fax : 01 40 26 57 77

sami.mebazaa@piwan.com

www.piwan.com

De plus en plus de grandes Entreprises ont perçu les avantages de la « facturation électronique » et souhaitent en bénéficier. D'autres sont contraintes de s'y intéresser sous la pression de la concurrence ou de clients stratégiques. Or, le sujet est encore relativement nouveau, mêlant des considérations financières et comptables, techniques, réglementaires, organisationnelles souvent mal connues, qui complexifient et ralentissent le développement et la mise en place des projets.

Pour aider les décideurs à mieux l'appréhender, l'EBG a demandé à Deskom, un des acteurs européens majeurs de facturation dématérialisée, de rédiger un Livre Blanc dressant un panorama général de la facturation électronique et de ses enjeux pour l'Entreprise.

Cet ouvrage se veut, d'une part, un guide pratique à l'usage des responsables comptables et informatiques, des chefs de projet de facturation dématérialisée, ou des consultants intervenant sur ce sujet. Son objectif est de rassembler les principales données financières et comptables, techniques, réglementaires et organisationnelles de la facturation dématérialisée afin de guider la conception et la mise en œuvre d'un projet réussi.

Il s'adresse, d'autre part, aux décideurs qui souhaitent mesurer les grands enjeux financiers et organisationnels de la facturation électronique, et identifier ses facteurs clés de succès, dont le premier est d'en faire un projet d'Entreprise.

Il est le fruit des 30 années/homme d'expérience dans la dématérialisation du traitement des factures de l'équipe Deskom, et de plus de 20 projets d'échange de factures dématérialisées qu'elle a mis en place et exploite.

Electronic Business Group
8, Rue du Faubourg Poissonnière
75010 Paris

Tel : 01 48 01 68 05
Fax : 01 48 01 66 05
Email : stefani.morelli@ebg.net
Web : www.ebg.net

Deskom
4 Rue Halévy
75009 Paris

Tel : 01 53 05 34 40
Fax : 01 53 05 34 50
Email : contact@deskom.com
Web : www.deskom.com

Nous remercions PIWAN Consulting, cabinet spécialisé dans l'optimisation de la supply chain, pour sa précieuse participation à la rédaction de cet ouvrage.



Cyrille Sautereau, Directeur Général Délégué de Deskom, a été en charge de l'Ingénierie Financière et l'Innovation Technologique à la Direction des Clientèles Financières de La Poste, puis Directeur Général de Post@xess. Il a ainsi contribué en particulier au développement des projets NTIC de La Poste liés à la banque à distance sur Internet, à la sécurisation des échanges (tiers de confiance et signature électronique) et à la facturation électronique. Il a notamment été en charge du premier projet de facturation électronique français lancé en 1997 par La Poste, aujourd'hui développé par Deskom. Ancien élève de l'Ecole Polytechnique, il est ingénieur du corps des télécom.



Jean-Christophe Hua, Directeur Général de Deskom, a acquis une expérience approfondie des organisations en tant que consultant chez Cleversys, Bossard Consultant, puis Gemini Consulting. Spécialisé dans l'intégration des technologies numériques et collaboratives dans les processus administratifs (GED, workflow, groupware), il est intervenu dans la refonte de nombreuses chaînes de production dans les secteurs de l'assurance, de la retraite et des media. Il est co-auteur du rapport Condrint sur le Commerce Electronique (1998), et auteur d'une étude sur la normalisation de l'Infrastructure de Confiance (1999) pour la Commission Européenne. Il est diplômé de Sciences Po Paris.