

Le paiement des factures de l'administration centrale et le recouvrement des créances au ministère de la défense

Constats

1 – les factures

Ministère de la défense

1. Cadre de l'audit

- **Le traitement des factures concerne:**
 - ✓ 19 organismes de l'administration centrale du ministère et représente 63 000 factures pour une dépense budgétaire de 600 M€.
 - ✓ L'emploi d'environ 120 personnes réparties dans les services.
- **La complexité de l'organisation de l'administration centrale du ministère se retrouve dans la mise en œuvre des procédures de dépense.**

2. Constats

- **L'organisation actuelle du traitement des factures, reflète des conditions dans lesquelles l'administration centrale du ministère est organisée pour son soutien, n'est pas optimale.**
 - ✓ Nombreux sont les directions et organismes centraux qui disposent d'un budget de fonctionnement et d'investissement courant.
 - ✓ Le service des moyens généraux ne porte au paiement qu'environ 60% des factures reçues par les services relevant du secrétariat général.
- **A la dispersion des services répond un éclatement de la dépense qui se manifeste par la multiplicité des actes d'achat de faible montant, principalement effectués selon des procédures simplifiées, qui conduit à la multiplication des factures:**
 - ✓ En 2005, 27 000 dossiers de liquidation de moins de 400 € ne constituent qu'environ 2% de la dépense globale mais 50% des dossiers traités.
- **Le nombre et la dispersion du personnel (ETP) affecté au traitement des factures révèlent le caractère inefficace de l'organisation actuelle:**
 - ✓ 121 ETP sont affectés au traitement de 63 124 factures en 2006, soit un ratio de 522 factures par ETP et par an, à comparer au ratio objectif mentionné par l'IGF dans son rapport CHORUS de l'ordre de 3000 factures par agent et par an.
- **Les conditions dans lesquelles la majeure partie des services gestionnaires mettent en paiement les factures de tous ordres sont généralement coûteuses et peu efficaces:**
 - ✓ le coût de mise en paiement d'une facture est, en première approximation, de l'ordre de 60 € pour le ministère (hors traitements par le comptable public) sachant que le coût moyen d'une facture traitée dans un service partagé de comptabilité et de paiement dans le secteur privé se situe entre 3,5 et 10,9 dollars (cf. rapport Chorus)
 - ✓ des montants significatifs d'intérêts moratoires renchérissent le coût de traitement des factures: environ 2 M €, soit 0,3% du montant global.
- **Ces constats et les travaux menés dans le cadre de la réingénierie des processus budgétaires et comptables de l'Etat font ressortir la nécessité de redéfinir l'organisation et les modalités de fonctionnement des services.**
 - ✓ L'existence de chaînes parallèles de traitement de factures montre que la mutualisation des fonctions et la mise en commun des moyens dans le domaine de l'exécution de la dépense peut largement progresser.
 - ✓ Les schémas d'organisation de l'exécution de la dépense dépendent de l'organisation des soutiens.

MINEFI - DGME - 2007

Le paiement des factures de l'administration centrale et le recouvrement des créances au ministère de la défense

Propositions

1 – les factures

Ministère de la défense

3. Recommandations

- **La mission propose trois types de mesures pour améliorer les processus de mise en paiement des factures:**
 - ✓ changer l'organisation et la répartition des responsabilités au sein des services gestionnaires et ordonnateurs ;
 - ✓ simplifier les processus entre l'ordonnateur et le comptable de manière concertée ;
 - ✓ accélérer la modernisation en cours des modes de paiement.
- **Modifier l'organisation et la répartition des responsabilités au sein des services gestionnaires et ordonnateurs.**
 - ✓ Charger le SMG, service de gestion mutualisé, d'assurer le fonctionnement courant des services et lui confier la chaîne de tous les paiements correspondant
- **Simplifier les processus entre l'ordonnateur et le comptable de manière concertée.**
 - ✓ Engager avec le comptable ministériel les travaux permettant de déboucher sur un contrôle partenarial
 - ✓ Donner au SMG la mission de préparer la constitution d'un service facturier sur le périmètre de l'administration centrale et des services rattachés; le service facturier requiert des conditions qui ne sont pas forcément réunies à l'heure actuelle au ministère de la défense.
 - ✓ Expérimenter, dès 2007, sur un périmètre limité, une préfiguration de service facturier (par exemple avec la D.I.R.I.S.I. (4 400 dossiers de liquidation en 2006) et/ou la D.P.S.D. (8 060 dossiers de liquidation en 2006)).
- **Accélérer la modernisation des modes de paiement.**
 - ✓ Regrouper certains paiements (sous forme de paiements unique à date préfixée avec le fournisseur) pour réduire le nombre des factures.
 - ✓ Réévaluer le rôle des régies d'avances.
 - ✓ Développer l'emploi de la carte d'achat.
 - ✓ Améliorer le formatage des marchés passés par les services de soutien pour développer l'allotissement sur la base de critères géographiques et employer plus largement les accords-cadres (articles 1er et 76 du code des marchés publics).
 - ✓ S'engager dans la dématérialisation du traitement des factures pour les achats de fonctionnement sur catalogues.

4. Impacts attendus et échéances

- Il s'agit de faire du service des moyens généraux un centre de service partagé sur le périmètre financier du secrétariat général et au profit d'organismes extérieurs au SGA dont il assure au moins en partie le soutien.
- En regroupant les moyens actuellement dispersés et en visant un objectif de traitement de plus de 1500 factures par an et par agent, les « gains » potentiels en ETP se situent dans une fourchette de 50 à 70 ETP.
- Il convient également de préparer l'évolution vers un service facturier en consolidant la relation avec le comptable public (contrôle partenarial). Une expérimentation sur un périmètre limité doit préfigurer l'organisation d'un tel service.
- Ces évolutions doivent s'inscrire dans le cadre de l'adaptation des procédures et des organisations qui préparent au déploiement du système CHORUS. Il doit aussi bénéficier de la modernisation des modes de paiement dont l'administration ne tient pas encore assez compte dans ses procédures.

MINEFI - DGME - 2007