



DÉPLACEMENTS PROFESSIONNELS ET SECTEURS PUBLICS
DÉCOUVREZ LE TRAVEL MANAGEMENT PUBLIC

► **ÉDITION 2016**

 **AFTM**TM
TRAVEL MANAGEMENT : NOTRE MÉTIER



ÉDITO



Pluralité Publique...

Tenant compte de la diversité des entités et des acteurs concernés, l'AFTM a décidé cette année de conjuguer le « secteur public » au pluriel et d'éditer un guide pour défricher ce vaste terrain et y placer quelques points de repère. Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il y avait un vrai besoin de lumières sur le sujet.

Administrations, établissements publics de l'Etat, collectivités locales, structures publiques ou parapubliques, entreprises publiques : combien de travel managers, d'acheteurs mais aussi -surtout ?...- combien de prestataires, se sont interrogés sur les modes de fonctionnement, les règles, les stratégies, liées à cette large sphère?

Les éléments qui composent cette étude aideront les différents acteurs du domaine à mieux comprendre le positionnement de ces multiples organisations, leurs contraintes et « figures imposées » mais aussi leurs mutations effectives, en cours ou à venir. Mais pour bien explorer un territoire, mieux vaut connaître son langage et le lecteur notera que ce document respecte, notamment dans les témoignages, le vocabulaire encore utilisé au sein d'une majorité de services publics, même si une tendance vers des termes plus communément employés dans l'activité voyages d'affaires se fait jour.

L'ambition de ce Livre blanc est de prolonger sur de nouveaux terrains les missions naturelles de l'AFTM : l'échange de savoirs, la contribution à une expertise encore plus prégnante dans le champ des déplacements professionnels, la formation et l'accompagnement de ceux qui sont chargés de la gestion de ces déplacements. En espérant contribuer à tisser le « fil d'Ariane » pour tous ceux qui devront se saisir, aujourd'hui ou demain, de ce sujet spécifique des déplacements professionnels.

Michel DIELEMAN,
Président de l'AFTM.



SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	7
2. PRÉSENTATION DE LA SPHÈRE PUBLIQUE	9
Les secteurs publics : une myriade de structures	9
Les points de convergence	11
Le développement de politiques voyages	11
Focus sur les règles de la comptabilité publique	12
3. LES RÈGLES DE L'ACHAT PUBLIC	15
4. LES DIFFÉRENTS PRINCIPES ASSOCIÉS AUX DÉPLACEMENTS	23
PRINCIPE N°1 La durée du déplacement	24
PRINCIPE N°2 La destination	24
PRINCIPE N°3 La population de voyageurs	25
PRINCIPE N°4 L'expatriation	26
PRINCIPE N°5 Déplacements entre le lieu d'affectation et le foyer « d'origine »	27
5. VALIDATION ET REMBOURSEMENTS DES MISSIONS : LES RÈGLES EN VIGUEUR	29
La préparation du déplacement	29
La valorisation du déplacement	30
Au retour de la mission	30
Que se passe-t-il ensuite ?	30
6. QUELLES SOLUTIONS POUR OPTIMISER LA GESTION DES VOYAGES AU QUOTIDIEN ?	33
Prendre conscience de son organisation	34
Mesurer l'impact de la mise en place d'outils structurants	35
Optimiser la gestion et le traitement de la facturation	36
Prendre en compte la nécessaire conduite de projet...	40
7. CONCLUSION	41
8. Méthodologie & Remerciements	42
9. Contact	43

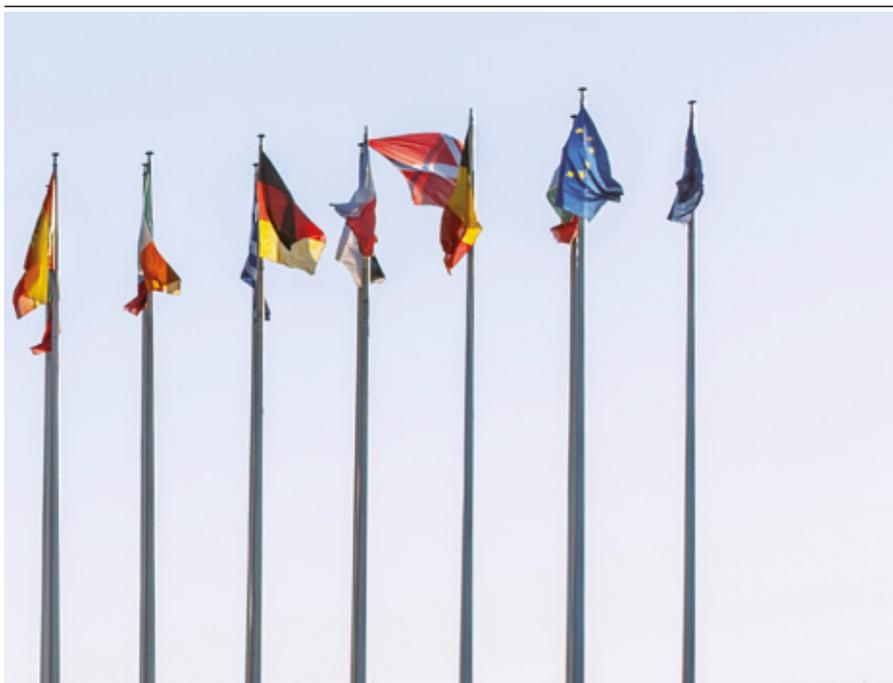


INTRODUCTION

La notion de secteur public n'est pas définie juridiquement et le présent livre blanc ne vise ni à tenter d'en établir une, ni à dresser un panorama exhaustif et détaillé des différentes structures publiques ou parapubliques.

L'objectif est plutôt de souligner la diversité de ces structures en termes de missions, de statuts, d'organisations et de fonctionnements, afin de permettre à chacun d'appréhender cette diversité. Le but de cet ouvrage est donc de comprendre pourquoi les contraintes, les stratégies et les règles de fonctionnement, peuvent différer d'une structure à une autre et pourquoi l'AFTM choisit de ne retenir que la notion plurielle de secteurs publics.

Il est néanmoins possible d'identifier certains éléments communs à la plupart des structures publiques ou parapubliques. De manière tout aussi synthétique, ces éléments sont évoqués ici afin de permettre au lecteur non spécialiste - et notamment aux entreprises souhaitant collaborer avec les secteurs publics - de bénéficier de premiers repères sur les particularités communes à la plupart des structures publique.





2. PRÉSENTATION DE LA SPHÈRE PUBLIQUE

À RETENIR

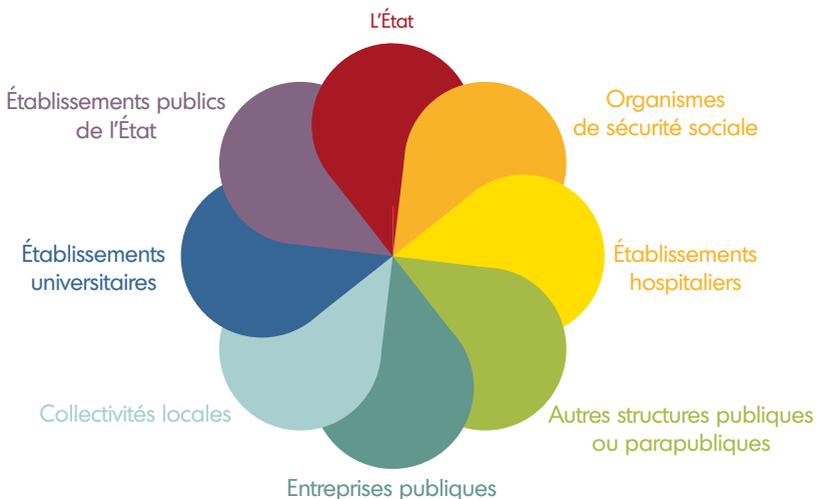
Il n'existe pas de définition juridique précise de la notion de secteur public.

On peut néanmoins le définir comme le secteur regroupant toutes les activités économiques et sociales prises en charge par les administrations, les entreprises publiques et les organismes de Sécurité sociale.



2.1 Les secteurs publics : une myriade de structures

En se bornant aux structures publiques françaises - sans évoquer les organismes européens ou internationaux - et afin d'illustrer la diversité des types de structures concernées, il est possible de les regrouper selon les grandes catégories suivantes.



· L'Etat :

Schématiquement, les services de l'Etat peuvent être répartis en deux grandes catégories :

- Les services centraux des ministères.
- Les services dits « déconcentrés » de l'Etat, représentant l'Etat dans les régions et départements.

· Les établissements publics de l'Etat :

- Les établissements publics administratifs (EPA)
- Les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)

Aux delà de la très grande diversité de leurs missions et statuts, les établissements publics de l'Etat se distinguent fondamentalement des services centraux et déconcentrés de l'Etat à travers deux notions :

- La première est le principe de spécialité : chaque établissement public intervient dans la limite des missions définies dans ses statuts.
- La seconde est le principe d'autonomie administrative et financière, qui explique que les établissements publics peuvent avoir leur stratégie propre et agir dans un environnement réglementaire spécifique, parfois distinct de celui qui encadre l'action de l'Etat.

· Les collectivités locales (régions, départements et communes)

- Elles disposent d'une autonomie encore plus large que l'Etat et ses établissements publics. Au titre du principe constitutionnel de « libre administration des collectivités territoriales », elles « **s'administrent librement** » par des conseils élus et disposent d'un pouvoir réglementaire

pour l'exercice de leurs compétences » (article 72 de la Constitution). Cela explique qu'elles agissent dans un cadre juridico-administratif encore distinct de celui des établissements publics de l'Etat. Les collectivités territoriales peuvent par ailleurs créer elles-mêmes des établissements publics locaux (comme les collèges et les lycées) ou des structures de coopération comme les communautés d'agglomération.

- Les organismes de sécurité sociale (les caisses de sécurité sociale), organismes de droit privé chargés d'une mission de service public.

· D'autres structures publiques ou parapubliques existent également, répondant chacune à un statut et à des règles de fonctionnement spécifiques, telles que les GIP, les GIE ou des associations créées par d'autres personnes publiques ou entre personnes publiques.

- Enfin, les entreprises publiques sur laquelle l'Etat ou d'autres collectivités locales peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent.

2.2 Les points de convergence



Si les catégories de structures publiques sont diverses en termes de missions et de statuts, quelques caractéristiques communes à la plupart d'entre elles peuvent être dégagées :

Les modalités particulières de l'achat public nécessitant qu'une partie entière du présent livre blanc y soit consacrée, les deux principales caractéristiques communes à la plupart des structures publiques abordées ici sont :

Le développement de politiques voyages

La plupart des structures publiques ont mis en place ou développent des politiques voyages

On peut d'abord souligner que divers textes encadrent les modalités de prise en charge des déplacements professionnels (on parle généralement de « missions » dans la sphère publique) de leurs collaborateurs (on parle généralement d' « agents ») d'un grand nombre de structures publiques.

Sans les détailler ici, on citera notamment :

Le décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'Etat ;

Le décret n°2001-654 du 19 juillet 2001 modifié fixant les conditions et les modalités de règlements des frais occasionnés par les déplacements des personnels des collectivités locales et établissements publics pour les collectivités locales.

Le point commun de ces textes est notamment d'encadrer les modalités administratives de **validation** de déplacements professionnels des agents et de plafonner le **montant autorisé** de prise en charge des frais de nuitée, que l'agent avance les frais et se les fasse ensuite rembourser, ou que la structure publique réserve et règle elle-même cette nuitée en l'achetant directement (voir troisième partie sur les achats publics).

Selon le degré d'autonomie des structures publiques, elles peuvent fixer elles-mêmes ces montants plafonds, ce qui explique

pourquoi ce montant peut varier d'une structure à l'autre.

Mais les politiques voyage ne se réduisent pas aux montants autorisés des nuitées des agents et dans le contexte des finances publiques, de nombreux acteurs publics se dotent désormais de véritables politiques voyages, visant à la fois à optimiser ce poste de dépense et à renforcer la prise en compte de son impact environnemental et sociétal.

A ce titre, nombre de structures publiques encadrent les modalités de transports, favorisant les transports les plus adaptés et les moins onéreux. Ainsi est arbitré le recours au mode aérien et son coût en renforçant notamment l'utilisation de la classe économique pour les déplacements de faible distance.

L'utilisation des moyens alternatifs aux déplacements s'est également répandue ces dernières années, en particulier l'utilisation des différents modes audiovisuels telle la visioconférence.

Ces politiques étant généralement adaptées à la typologie des missions et aux modalités de gestion de chaque structure, on ne saurait trop recommander :

- Aux structures publiques de préciser leur politique voyage dans leur cahier des charges lorsqu'elles décident d'externaliser l'achat des prestations de billetterie et de nuitées
- Aux prestataires d'étudier cette politique avant d'arrêter leur offre, de manière à s'assurer qu'elle sera conforme aux attentes de l'acheteur public, mais aussi qu'elle pourra effectivement être mise en œuvre si elle est retenue, en conformité avec les pré requis et processus du client.

Focus sur les règles de la comptabilité publique

La notion de comptabilité publique recouvre en réalité une diversité de systèmes comptables, propres aux types de structures publiques concernées (voir plus haut). Il est possible d'identifier certaines caractéristiques communes à la plupart des structures publiques, dont la compréhension permet d'appréhender les sous-jacents des processus financiers de prise en charge des frais liés aux missions des agents.

En premier lieu, **le principe de séparation** entre l'ordonnateur et le comptable public est un principe fondamental du droit financier public français. Cette séparation repose sur la logique selon laquelle l'agent public qui décide une dépense - ou la perception d'une recette - n'est pas celui qui manie les fonds.

Les décisions sont donc prises par un « **ordonnateur** » et les opérations de paiement sont réalisées par un « **comptable public** » (ou agent comptable), les deux fonctions ne pouvant être assurées par la même personne.

En cohérence avec cette distinction, l'opération de dépense est découpée en cinq étapes, permettant de situer la tâche et les responsabilités des opérations, ainsi que les points de contrôle. L'ordonnateur est responsable des trois premières étapes et le comptable intervient pour réaliser les deux dernières.

- **L'engagement** : l'acte juridique par lequel une personne publique crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle il résultera une dépense. L'engagement respecte l'objet et les li-

● Engagement financier

● Liquidation de la dépense

● Ordonnancement (validation)

● Prise en charge (contrôle)

● Paiement de clôture financière

mites de l'autorisation budgétaire. C'est donc la prise d'une décision entraînant une dépense.

- **La liquidation** : l'opération qui consiste à déterminer le montant de la dette à acquitter. Le plus souvent, cette opération intervient après réalisation et réception de la facture. Elle consiste à s'assurer que les prestations ont été correctement réalisées, que le montant facturé est correct au regard du contrat signé, à vérifier que l'émetteur de la facture est bien le créancier, etc.
- **L'ordonnancement** : l'ordre, quelle qu'en soit la forme, donné par l'ordonnateur au comptable de payer une dépense.
- **La prise en charge** : les opérations réalisées par le comptable, consistant à s'assurer des opérations effectuées par l'ordonnateur
- **Le paiement** : il consiste à faire procéder au versement de la somme due sur le compte du créancier.





3. LES RÈGLES DE L'ACHAT PUBLIC

Comme la comptabilité publique, le droit applicable à l'achat public (on parle souvent du « droit de la commande publique ») n'est pas monolithique et comporte certaines « variantes » selon les structures publiques concernées.

En partie issu du droit communautaire en tant qu'instrument d'ouverture des frontières et de transparence pour une meilleure efficacité économique, il est complété et précisé en droit français par un certain nombre de règles dont une partie s'applique à certaines catégories de structures publiques seulement.

Là encore, l'objet du présent document n'est pas de détailler ces règles, mais d'en présenter les axes généraux et notamment les grands principes applicables à tous les acheteurs publics pour la passation de leurs marchés publics.

Une définition

« Marché public » est le terme désignant un contrat d'achat conclu par un acheteur public Certains types de contrats d'achat public présentant des caractéristiques particulières portent des noms différents (accords - cadres, contrats de partenariat, délégations de service public, etc..) mais dans une logique de simplification de la présentation, le présent document ne détaille pas ces différents catégories de contrats.

À cet égard, il convient de préciser que le droit de la commande publique repose sur une approche très large de la notion de structure publique dans la mesure où il s'applique non seulement à l'État et à ses établissements publics autres que ceux

qui ont un caractère industriel et commercial, ainsi qu'aux collectivités locales et à leurs établissements publics, mais plus largement à tous les « organismes de droit public ».

Cette dernière catégorie correspond à toutes les personnes morales - de droit public ou de droit privé - et présente les caractéristiques suivantes¹ :

- Avoir été créée pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial ;
- Être dotée de la personnalité juridique;
- Soit être financée majoritairement par l'État, les autorités régionales ou locales ou par d'autres organismes de droit public, soit voir sa gestion soumise à un contrôle de ces autorités ou organismes, soit voir son organe d'administration, de direction ou de surveillance composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par l'État, les autorités régionales ou locales ou d'autres organismes de droit public.

Ainsi, certaines personnes morales de droit privé, telle que des associations ou certaines sociétés commerciales, parce qu'elles répondent à cette définition, sont regardées comme des « pouvoirs adjudicateurs », soumis au droit de la commande publique.

À l'heure actuelle, le droit de la commande publique repose en France sur deux principaux textes :

- Le Code des marchés publics et ses textes d'application ;
- L'ordonnance du 6 juin 2005 **relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics** et ses textes d'application.

Pour les acheteurs et pour les prestataires, il est donc important de déterminer lequel de ces textes régit le marché, afin de s'assurer des règles applicables².

Cependant, dans tous les cas, certains principes s'imposent à l'ensemble des achats publics, quel qu'en soit l'objet et le montant. C'est la garantie du respect de ces principes qui explique que l'achat public est soumis à certaines règles et formalités particulières.

PRINCIPES GÉNÉRAUX

LA LIBERTÉ D'ACCÈS À LA COMMANDE PUBLIQUE

Tous les prestataires potentiels, qu'ils soient connus ou non de l'acheteur public, doivent pouvoir prendre connaissance de son besoin d'une part et proposer leurs services d'autre part.

C'est ce qui explique l'obligation imposée à l'acheteur public de procéder à une publicité de son besoin, sauf pour les achats de très faible montant.

L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT DES CANDIDATS

En amont du choix du prestataire, tous les candidats potentiels doivent bénéficier selon les mêmes modalités des mêmes informations leur permettant de présenter leur proposition.

Pour choisir le prestataire, l'acheteur public doit par ailleurs veiller à traiter tous les candidats avec égalité, dans le cadre des échanges qui peuvent se dérouler en cours de procédure et dans l'évaluation des propositions reçues.

LA TRANSPARENCE DES PROCÉDURES

En amont du choix du prestataire, l'acheteur public doit informer l'ensemble des candidats potentiels des modalités de déroulement de la procédure en termes de délais, de forme et de contenu des propositions, de critères de sélection, etc.

En aval du choix, l'acheteur public doit pouvoir justifier du respect de ces principes à partir d'éléments objectifs et documentés.

2 - La transposition de la directive n°2014/24/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE doit conduire à l'abrogation de ces deux textes, qui seront remplacés par un seul Code de la commande public. L'AFTM communiquera largement auprès de ses adhérents sur les modifications liées à cette réforme une fois l'ensemble des textes de transposition publiés.



Ces principes peuvent inspirer les bonnes pratiques des acheteurs privés, à travers la mise en place de procédures internes et d'éléments de démarche qualité.

La particularité de l'achat public tient au fait que ces obligations sont exogènes aux acheteurs publics, auxquels elles s'imposent par l'application de textes légaux et réglementaires, dont le respect est vérifié par diverses structures de contrôles externes.

Cette spécificité et ces principes - qui se complètent - expliquent pourquoi l'achat public est encadré et doit respecter un certain nombre de formalités.

Les connaître permet à la fois de mieux comprendre et de mieux maîtriser les procédures.

Enfin, ces principes généraux sont complétés par un certain nombre d'orientations ou de règles visant à mettre en œuvre des politiques publiques à travers l'achat public.

Ces politiques varient dans le temps et selon les Etats. Elles touchent actuellement de manière générale en France le soutien de l'accès des PME à la commande publique, au soutien à l'innovation, à la prise en compte des exigences du développement durable (en matière environnementale, sociale et économique), mais aussi à la protection de la vie privée et des données.



**Quelques conseils
pour vous garantir un échec
dans votre réponse
à un appel d'offre**

- 1/ Considérer que toutes les structures publiques ont les mêmes missions, la même sociologie et le même cadre réglementaire et qu'on peut donc superposer les réponses quel que soit l'opérateur public qui lance l'appel d'offres, juste en changeant les prix et le nom du client sur les propositions commerciales
- 2/ Attendre les derniers jours qui précèdent la date limite de réponse pour étudier le dossier de consultation et ne pas demander de précisions sur le besoin de l'acheteur public pendant la période de remise des plis
- 3/ Ne pas tenir compte des cadres de réponse figurant dans les dossiers de consultation téléchargés, mais transmettre sa propre proposition commerciale sur papier libre
- 4/ Ne pas remplir toutes les lignes d'un bordereau de prix unitaires
- 5/ Ne pas vérifier que mon offre remplit 100% des exigences fixées dans le cahier des charges
- 6/ Ne pas étudier les critères de jugement des offres, ce qui permet pourtant d'identifier les attentes de l'acheteur
- 7/ Attendre le dernier moment pour transmettre sa réponse, en pensant que c'est « le cachet de la Poste qui fait foi » (les marchés publics sont une dérogation à cette règle : la réponse doit être parvenue à l'acheteur avant la date et l'heure limites : si elle est partie mais pas encore arrivée, elle est hors délais)
- 8/ Transmettre son offre électroniquement mais sans signer électroniquement les pièces obligatoires, ou en n'y apposant qu'un simple scan de la signature
- 9/ Faire signer toutes les offres par la même personne, sans s'assurer qu'elle dispose bien d'un pouvoir pour engager la société pour le montant et les caractéristiques de chaque marché
- 10/ « Vendre du bonheur » à l'acheteur dans l'offre, sans être certain de pouvoir exécuter la totalité des prestations sur lesquelles on s'engage

Jean-Philippe POURTIER

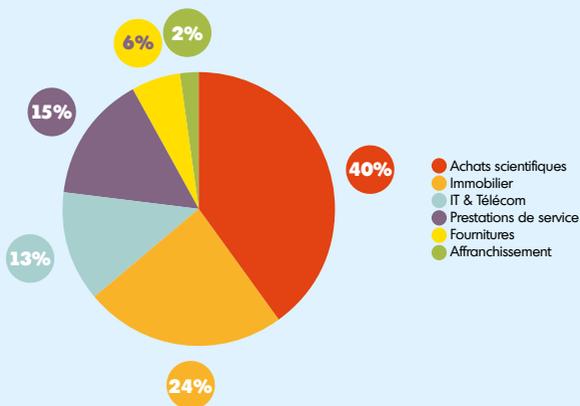
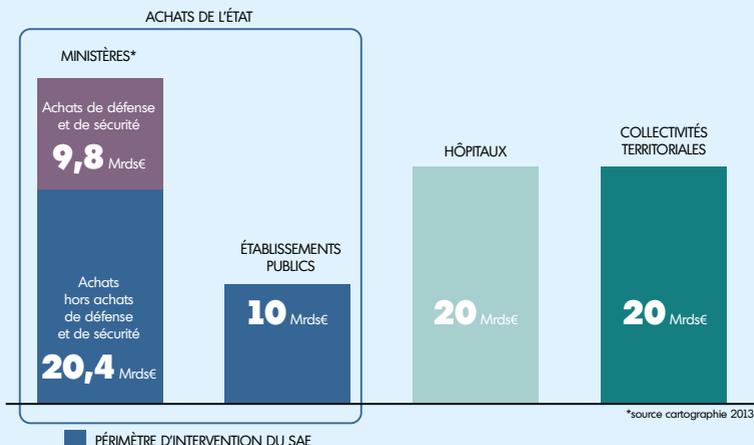
Responsable du domaine achat fournitures, prestations générales et intellectuelles au SAE

Chrystel VERDIER

Acheteuse leader déplacements professionnels au SAE

Jean-Philippe Pourtier :

Le Service des achats de l'État (SAE), créé en 2009, a pour mission de professionnaliser la fonction Achats sur un périmètre interministériel. Le volume de dépenses annuelles de l'État, tous services confondus, (hors achats de sécurité et de défense), s'élève à 20 milliards d'euros pour l'État et 10 milliards pour ses établissements publics.



3 - Le service des achats de l'État (SAE) ayant été créé par le décret n° 2009-300 du 17 mars 2009, l'entretien concerne uniquement les actions menées pour les ministères ; les pratiques achats sont pour certaines antérieures dans la sphère publique.

Environ 400 millions d'euros concernent les dépenses de voyages pour l'ensemble des ministères et comportent des spécificités telles que les congés bonifiés ou les mutations administratives.

Le niveau de maturité envers les achats est variable d'un ministère à l'autre car c'est un « métier » récent. L'objectif du SAE est de fédérer les énergies pour améliorer l'approche Achats. Ainsi, le 2 octobre 2014, la stratégie de l'Etat pour les « voyages et déplacements » a été validée, permettant de définir la feuille de route pour les 4 années suivantes.

Chrystel Verdier : On note également un changement de mentalité dans l'approche « Achats » au sein de l'Etat. En effet, dans le domaine des déplacements professionnels, le SAE a mené ces 18 derniers mois 4 procédures de marché, toutes en MAPA (marché à procédure adaptée). Si la dimension et le cadre juridique sont importants, c'est bien l'acheteur qui conduit la démarche, avec l'appui d'un juriste si besoin.

AFTM : Quels sont les 5 conseils que vous pourriez donner pour un marché public réussi ?

Conseil n°1 L'analyse des besoins

La première étape est de bien analyser les besoins de chaque ministère, **en continu et pas seulement lorsqu'une procédure d'appel d'offres est prévue**. En effet, même s'il s'agit toujours de faire voyager des agents pour le compte de l'Etat, les attentes du ministère de la Culture par exemple ne sont pas les mêmes que celles du ministère de la Défense ! Nous avons donc organisé des groupes de travail pour cartographier les différents besoins.

Conseil n°2 Le « sourcing » (ou sourcing) fournisseurs

Dès sa création, le SAE a souhaité promouvoir cette bonne pratique. En ce qui concerne les voyages et déplacements, les produits, les offres, les services... évoluent très rapidement, l'acheteur doit impérativement se tenir informé de ces évolutions. Il faut noter que le décret de transposition de la directive européenne dans le code des marchés publics consacre le sourcing fournisseurs dans son article 3.



Conseil n°3 La négociation⁴

Il y a environ 18 mois, nous avons questionné la Direction des Affaires juridiques (DAJ) des ministères économiques et financiers sur l'application de l'article 30 du code des marchés publics aux marchés voyageurs. Ils relèvent bien de marchés passés selon une procédure adaptée (MAPA). Si la directive européenne marchés publics de 2014 et le projet de décret de transposition ne prévoient plus l'application d'un régime assoupli mais de droit commun, la nouvelle procédure dite « procédure concurrentielle avec négociation » sera ouverte dans les conditions du futur article 25 du code. La négociation est un moment d'échange et de bonne compréhension mutuelle. Car si le prix est important, il ne constitue qu'une des composantes du marché, au même titre que les critères techniques, qualitatifs.

Conseil n°4 Le pilotage fournisseurs

Le pilotage des fournisseurs a été développé à partir de 2009. Or un bon contrat ne



sert à rien s'il n'est pas bien piloté et appliqué au quotidien. Dans la pratique, le pilotage fournisseur consiste notamment à :

- Accompagner le fournisseur pour le déploiement du contrat, en identifiant bien les processus internes qu'il peut éventuellement impacter ;
- Mettre en place des indicateurs de performance ;
- Mettre en place un reporting adéquat ;
- Procéder à des revues d'activité, a minima 1 fois par an, voire 2 selon le périmètre et la complexité du contrat.

Conseil n°5 Le fonctionnement en mode projet

Il est primordial d'associer l'ensemble des acteurs du projet, notamment la RH, la direction financière, la direction informatique... ainsi que les relais internes de chaque ministère concernés par le nouveau marché. Cela permet d'identifier tous les besoins et les freins éventuels (techniques, réglementaires...) au fil de l'avancement du projet, et non en phase finale de déploiement ! Une fois le projet terminé, Il nous semble également important de prendre le temps de faire un retour d'expérience sur ce qui a bien fonctionné et les difficultés rencontrées.

Le SAE a aussi pour mission d'ouvrir l'accès à la commande publique au plus grand nombre de fournisseurs, sans se limiter aux plus importants. C'est dans cet esprit d'ouverture que le SAE a retenu une entreprise de taille intermédiaire pour servir une partie des besoins de l'État dans le domaine des « voyages et déplacements. »

4 - À noter qu'à la date de rédaction du livre blanc, le décret n'est ni publié ni définitif, il convient d'attendre le texte officiel pour connaître les dispositions exactes qui seront prises dans le cadre des appels à concurrence.



4. LES DIFFÉRENTS PRINCIPES ASSOCIÉS AUX DÉPLACEMENTS

On distingue habituellement les voyages dits « domestiques » sur le territoire national, les voyages moyen-courrier (vol dont la durée est inférieure ou égale à 5h, certains retenant le critère de l'espace Schengen⁵ par facilité) et les déplacements long-courrier (durée de vol supérieure à 5h).

Au-delà de cette simple définition, il existe de nombreuses convergences entre les déplacements professionnels dans le secteur public et ceux du secteur privé. La notion de « nécessité de service » plus facilement considéré comme une « nécessité de voyager » dans le privé, validée par un responsable hiérarchique et « un engagement budgétaire » de la part d'un responsable d'une ligne de crédit est après tout le fondement univoque qui régit le mécanisme du Travel.

Les spécificités de la sphère publique viennent principalement du contexte réglementaire dans lequel dans lequel l'acteur public est obligé de naviguer, contrairement à un organisme privé qui pourra avoir une politique de voyage moins dictée par des textes réglementaires. Les frais de déplacements sont régis par des textes qui définissent le cadre d'application des conditions et modalités de règlement des frais occasionnés par les personnels partant en missions.

La fonction publique distingue ainsi 5 grands principes dans la typologie de ses déplacements



Durée



Destination



Population



Expatriation



Lieu d'affectation

⁵ -L'espace Schengen regroupe 26 États :

- vingt-deux des vingt-huit membres de l'Union européenne. La Bulgarie, la Roumanie, Chypre et la Croatie n'y participent pas encore. L'Irlande et la Grande-Bretagne, quant à elles, bénéficient d'un statut particulier et ne participent qu'à une partie des dispositions Schengen (pour le Royaume-Uni, par exemple, participation à la coopération policière et judiciaire en matière pénale, à la lutte contre les stupéfiants et au Système d'information Schengen-SIS) ;
- quatre États associés, non membres de l'UE : Norvège, Islande, Suisse et Liechtenstein. / Source : www.vie-publique.fr

PRINCIPE N°1 La durée du déplacement

Certains décrets cadres (ex : décret n°2006-781 du 3 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités de règlement des frais occasionnés par les déplacements temporaires des personnels civils de l'Etat) limitent la durée d'un déplacement professionnel à une année. Au-delà de cette période, le statut du missionnaire se transforme en un arrêté d'affectation (à une expatriation dans le sens commun du terme). Il n'existe en général pas de durée minimale pour un ordre de déplacement. Un déplacement doit normalement être cadré sur une période donnée limitée dans le temps mais il est possible d'émettre des ordres de déplacements dits « permanents » pour des raisons pratiques. Ces ordres de déplacements peuvent s'organiser sur une période maximale d'une année, sur un lieu où l'agent se rend régulièrement (souvent sur son lieu d'affectation géographique).

PRINCIPE N°2 La destination

La destination d'un déplacement génère la réglementation du processus de prise en charge et de remboursement des frais de mission, notamment les frais d'hébergement et de repas. On y distingue deux méthodes de calcul :

A. En France métropolitaine :

La prise en charge de l'hébergement est souvent calculée sur la base d'une indemnité forfaitaire imposée par un décret et le repas est très souvent pris en charge sur la base d'une indemnité par repas déclaré payant. Le plafond de prise en charge des nuitées peut dans certains cas être

augmenté par arrêté ministériel ou par décision du conseil d'administration de l'organisme public, pour une durée limitée dans le temps. Dans ce cas-là, le remboursement peut être effectué au réel dans la limite d'un plafond, et non plus de manière forfaitaire.

Le plafond d'une indemnité forfaitaire est également appelé « Per Diem »

B. A l'étranger :

Les déplacements à l'étranger dans la sphère publique sont soumis généralement à une règle commune. Il s'agit d'une prise en charge des nuitées et repas des missionnaires à l'étranger sur la base d'un forfait par pays et par groupe de voyageur. Cette indemnité est calculée par le Ministère des finances selon une grille prenant en compte le coût de la vie sur place, les modalités de transport disponibles et le facteur risque du territoire.

Cette indemnité est versée de manière forfaitaire sur présentation des justificatifs requis, quel que soit le montant dépensé par le missionnaire.

Le montant se répartit de la manière suivante :

65% de la somme de l'indemnité journalière du pays et versée par jour au missionnaire sur présentation d'un justificatif de nuitée payante,

17,5% par repas déclaré sur le jour en question (2 repas maximum par jour).

Les dérogations à ce principe d'indemnité journalières sont rares, voire impossibles.

Dans les régions d'outre-mer (ROM) et Collectivité d'outre-mer (COM)⁶ :

Il existe en général des principes hybrides

6 - ROM : Guadeloupe, Martinique, Guyane et La Réunion - COM : Mayotte, Saint-Pierre-et-Miquelon, Saint-Barthélemy et Saint-Martin



de prise en charge des frais de mission des agents en partance vers les ROM/COM. Il demeure en général le principe de l'indemnité journalière avec pour particularité de verser une somme forfaitaire unique pour l'hébergement et les repas. D'autres structures publiques ou parapubliques peuvent adapter leur politique de voyage ou leur décision de dérogation pour répondre aux besoins de leurs missionnaires en partance dans une ROM ou dans une COM.

PRINCIPE N°3 La population de voyageurs

Tout comme dans les entreprises, les populations de personnels des structures publiques amenées à voyager peuvent être extrêmement variées. Ces variations peuvent venir du statut même de l'agent (fonctionnaire, contractuel, professionnel, stagiaire, invité, etc.) mais aussi des fonctions exercées et de la nature même des déplacements.

Il sera par exemple difficile d'avoir une mise en œuvre et une approche similaire entre le déplacement professionnel d'un directeur en visite à l'étranger pour représenter son administration et le déplacement d'un agent technique spécialisé sur le terrain. Une bonne maîtrise des populations des missionnaires d'un organisme est un facteur de réussite dans la mise en place d'une politique de voyage adaptée. Dans ce cadre, il est intéressant de rappeler que la fonction publique utilise un système de corps (ou cadre d'emploi) et de grade, auxquels sont associés des indices. Les organismes publics peuvent choisir d'adapter les modalités de voyage de leurs missionnaires par grade ou par fonction (dans l'utilisation de la classe



supérieure par exemple, ou les méthodes de remboursement de frais de missions). Ces notions peuvent également figurer dans des conventions collectives ou des règlements intérieurs qui font parfois office de politique de voyage.

Les structures publiques peuvent aussi être amenées à faire voyager de nombreux agents « détachés » ou « invités » qui disposent de modalités de prise en charge différentes des leurs. Le cas échéant, la politique de voyage d'un organisme public devra être en mesure de répondre de manière efficace à ces cas particuliers afin d'éviter la prise en charge multiple de mêmes frais de déplacements ou de non prise en charge des frais engendrés pour un voyageur.

PRINCIPE N°4 L'expatriation

Ce principe n'est pas spécifique à la sphère publique mais dans cette dernière, il est généralement cadré de manière stricte. Le décret du 28 mars 1967 instruit les modalités d'affectation des agents de l'État et de ses établissements publics à caractère administratif à l'étranger.

L'agent affecté par un arrêté de son organisme à l'étranger n'est alors plus considéré comme missionnaire, mais comme agent expatrié. L'organisation de ses déplacements sur son territoire d'affectation est impacté (par exemple, diminution de l'indemnité journalière

L'agent expatrié reste généralement soumis à la politique de voyage de son or-



ganisme d'origine dans le cadre de ses déplacements professionnels.

PRINCIPE N°5 Déplacements entre le lieu d'affectation et le foyer « d'origine »

L'agent expatrié et sa famille sont en général d'importants voyageurs, selon le pays d'affectation, il ou elle peut bénéficier à intervalles réguliers de la prise en charge d'allers-retours entre la métropole et son territoire d'affectation la durée du temps de séjour nécessaire pour la prise en charge des trajets de l'expatrié varie selon les pays d'affectation.

Dans ce cas, les voyages s'effectuent dans le cadre de congés bonifiés et/ou de congés administratifs et sont à considérer

comme une typologie à part. En effet, les conditions de prise en charge sont particulières puisqu'elles peuvent inclure également la prise en charge de bagages et/ou de frets conséquents. En fonction de la structure publique, les modalités de prise en charge de la billetterie aérienne peuvent être différentes (prise en charge totale, 75 % du prix du billet, libre choix du transporteur ou imposé etc.)

L'organisation de cette typologie de déplacements répond à la mise en place d'un processus de suivi (cellule de traitement interne), de coordination (avec une agence de voyages mandatée) et d'un plan de transport bien souvent bi annuel.



5. VALIDATION ET REMBOURSEMENTS DES MISSIONS : LES RÈGLES EN VIGUEUR

Il existe une convergence d'obligations administratives et budgétaires-comptables que la plupart des structures publiques doivent respecter dans le cadre des déplacements. Il est sans doute nécessaire de rappeler que lorsqu'une personne (ou un agent) souhaite se déplacer, c'est parce qu'elle doit effectuer une mission, au sens littéral du terme. Tout comme dans les entreprises privées, il est alors nécessaire de respecter certaines procédures.

Les développements ci-dessous concernent les structures soumises aux principes de la comptabilité publique (voir plus haut).

La préparation du déplacement

Une autorisation de déplacement est obligatoire avant tout voyage. Pendant de nombreuses années, un document papier devait être signé par l'autorité décidant le déplacement. L'automatisation des processus a permis d'intégrer cette première étape dans les ordres de mission électroniques.

L'une des particularités du secteur public est de définir **plusieurs types d'ordres de mission** en fonction de l'objet même du déplacement. En effet, en fonction du motif même de la mission, les prises en charge peuvent être différentes.

A minima, il existe trois types d'Ordres de mission (OM) :

- L'OM « ponctuel » pour un déplacement donné
- L'OM de formation justifié par une convocation à une formation
- L'OM permanent dont la durée ne peut excéder 365 jours

Et potentiellement des ordres de mission uniquement pour les voyages nationaux, internationaux, ou de régularisation (exemple pour un voyage effectué en urgence).

Quel que soit le type d'ordre de mission, il est obligatoire que celui-ci soit validé par un décideur habilité.



La valorisation du déplacement

Maître mot dans le domaine public « **l'engagement de la dépense** » ! ou plus littéralement, il est obligatoire de connaître au plus juste le montant prévisionnel du voyage. Ce qui implique que plusieurs postes de dépenses susceptibles d'être pris en compte doivent répondre à des règles précises :

/1/

- Coût du transport ou
- Indemnités kilométriques (par ex)

/2/

- Prise en charge de l'hébergement subordonné à des plafonds autorisés (appelés aussi Per Diem)
- Calcul des indemnités forfaitaires (repas par ex)

/3/

- Calcul d'une éventuelle avance financière
- Calcul des temps de travail pouvant donner lieu à des temps de récupération et/ou à des indemnités forfaitaires

Les dépenses sont ainsi provisionnées, imputées budgétairement et bien entendu validées a priori.

Cet « **engagement** » (au sens de la comptabilité publique) doit être préalable à la réalisation du déplacement.

Au retour de la mission

Le voyageur établit éventuellement une **note de frais** (également appelé état de frais) pour se faire rembourser de ses frais supplémentaires, en fonction de la politique de voyages et/ou de frais existante. Par exemple, remboursement des frais de transports en commun sur place, voire des frais de taxis lorsqu'ils sont autorisés, etc.

Les services compétents de la structure publique - souvent les services financiers - contrôlent l'éligibilité des frais au remboursement et arrêtent le montant à rembourser au missionnaire, étape dite de **liquidation de la dépense publique**.

C'est le sésame indispensable pour que le voyageur soit remboursé de ses dépenses.

Que se passe-t-il ensuite ?

L'ensemble des éléments est transmis au comptable public qui, s'il valide les éléments financiers, procédera d'une part au paiement des fournisseurs, comme par exemple l'agence de voyages et d'autre part au remboursement des frais avancés par le missionnaire.

En cas de contestation de l'éligibilité de certaines dépenses ou des calculs effectués par l'ordonnateur, le comptable public peut ne pas prendre en charge la dépense. Il en informe alors l'ordonnateur (ou ses services) qui peuvent modifier la demande et procéder à une nouvelle demande de paiement.

Afin d'éviter ce type de difficultés, il importe de documenter avec précision les éléments



associés et de respecter l'ensemble du processus à chacune des étapes tout en assurant une communication efficace auprès de l'ensemble des parties prenantes.

Force est de constater que les procédures sont complexes, qu'il existe plusieurs niveaux de validation et un risque de contre-performance (achats par exemple). En effet, combien de billets ne peuvent être émis car la validation n'a pas eu lieu à temps ?

Conscients des impacts induits, un nombre important d'entités publiques ont fait le choix de mettre en place des outils en ligne. Ces dispositifs d'ordres de mission et de notes de frais électroniques permettent de réduire les délais de validation et de

bénéficier facilement et automatiquement des imputations budgétaires sans risques d'erreurs. Sans oublier une optimisation des processus de contrôle et délais de remboursement aux voyageurs.

La connaissance et l'analyse de ces procédures peuvent également s'avérer utiles aux prestataires qui candidatent à l'attribution d'un marché public. Cela doit leur permettre d'appréhender correctement l'articulation de la prise en charge de leurs prestations, dans le processus financier global de gestion de l'ensemble des frais de missions.



6. QUELLES SOLUTIONS POUR OPTIMISER LA GESTION DES VOYAGES AU QUOTIDIEN ?

Convergence à nouveau entre le domaine public et le domaine privé, la préparation au changement est une nécessité absolue pour réussir la mise en œuvre d'un programme Voyages.

Mais comment aborder celui-ci, définir une stratégie d'organisation et choisir des outils structurants qui permettront d'aboutir à une « success story » ?

LE TEMOIGNAGE DE FLORENCE CUCCHI

*Chef du Bureau Voyages de la Division
Achats du Service Spécialisé
de la Logistique et du Transport
Service du Commissariat des Armées*



« Le Ministère de la Défense consacre environ 90 M€ par an aux voyages et déplacements (hors déplacements ferroviaires des militaires en France Métropolitaine), essentiellement à l'international. Notre nouveau marché voyageur, notifié en décembre 2014 pour une durée de 4 ans, regroupe les prestations aériennes et ferroviaires, précédemment séparées en 2 marchés distincts. Nous avons également un marché en direct avec la SNCF : le Ministère de la Défense est en effet le 1er client institutionnel de la SNCF. Nous collaborons avec le SAE (Service des Achats de l'État), notamment sur les sujets voyages et déplacements, mais compte tenu de la masse financière de nos achats et de nos spécificités, nous avons conclu notre propre marché.

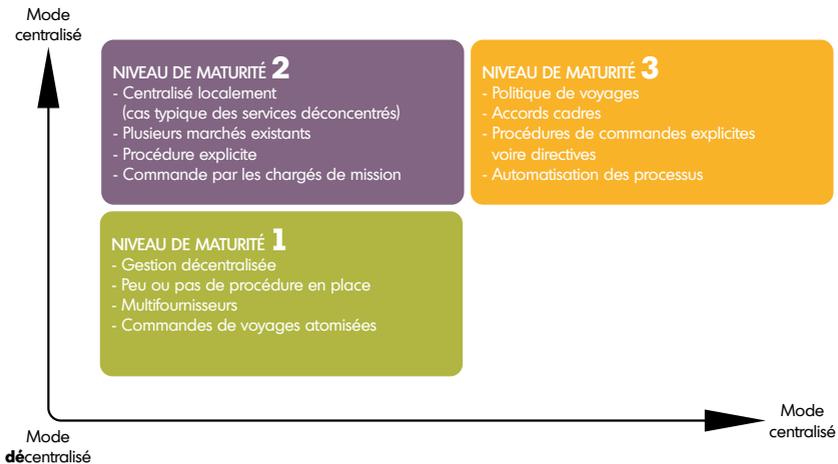
De par la nature même de notre activité, notre système hiérarchique très strict et notre organisation très centralisée constituent

certainement un atout et une plus grande simplicité par rapport à d'autres ministères ou organismes dédiés à la gestion des voyages et déplacements. Depuis 2004, toute demande de déplacement est en effet gérée via notre système interne TACITE, de la commande au paiement des prestations. Le voyageur fait sa demande de voyage à la suppléance (service en charge de l'organisation des déplacements), qui génère le dossier dans TACITE. TACITE est interfacé avec notre outil de réservation en ligne et un aiguillage ON/Off a été mis en place, ce qui permet d'orienter les voyages définis comme complexes auprès d'une équipe dédiée chez notre voyageur.

Je précise que le développement d'une interface entre notre outil interne d'ordre de mission, « FD en ligne », et TACITE est en cours. D'ici fin 2016, il n'y aura plus de rupture de flux entre TACITE et FD en ligne,

et donc plus d'action de ressaisie des informations de gestion du voyage. Notre nouveau marché voyageur impliquait pour notre nouveau prestataire des développements techniques lourds d'une durée estimée à 8 mois, le voyageur devant impérativement être interfacé avec TACITE. En tant que responsable du bureau des voyages, je suis personnellement très impliquée dans la conduite du changement liée à ce projet. J'ai par exemple accompagné le voyageur à la préparation de ses agents à toutes nos spécificités

avec des formations sur mesure, ou encore contribué à la réécriture des processus internes de notre voyageur pour qu'ils intègrent bien nos besoins. Mais au ministère aussi l'impact a été fort, et la conduite du changement complexe, surtout pour les suppléances, qui ne gèrent pas que des voyages. J'estime à environ une année la durée de conduite de changement requise pour qu'un projet de cette envergure soit totalement opérationnel. »



Prendre conscience de son organisation

Qu'il s'agisse du secteur privé ou des secteurs publics, il est primordial de comprendre l'organisation des déplacements et de mettre en exergue les modes de fonctionnement qui en découlent tant en termes d'organisation interne que d'achats. Prenons l'exemple d'une administration centrale et de ses services

déconcentrés, la photographie organisationnelle sera totalement différente. L'enjeu, clairement annoncé, sera de trouver les éléments convergents afin de définir un socle commun de processus permettant de tendre vers une organisation homogène, tout en mesurant les limites des changements possibles.

Mesurer l'impact de la mise en place d'outils structurants

«Réfléchir avant d'agir»

S'il existe une offre élargie d'outils permettant l'automatisation des processus, il est important d'avoir une approche pragmatique de son environnement et de prendre en considération l'ensemble des paramètres qui seront nécessaires à la mise en place de solutions innovantes.

Quelques paramètres à prendre en compte :



Etablir des plannings réalistes de mise en œuvre



Mesurer votre capacité à traduire les politiques de voyages dans le choix et le paramétrage des outils (OM/SBT/Ndf)



Ne pas sous estimer les prérequis informatiques et sécuritaires et les freins qui en découlent



Evaluer les impacts et la conduite du changement (communication et formation) nécessaires

LE TEMOIGNAGE DE RICHARD SCHMIT

*Secrétaire Général Adjoint INTEFP
(Institut National du Travail, de l'Emploi
et de la Formation Professionnelle)*



L'INTEFP gère la formation continue des agents du ministère du Travail, ainsi que la formation des futurs inspecteurs du travail. Notre siège situé en région lyonnaise est complété par 6 centres interrégionaux. En 2014, l'INTEFP a accueilli 10 000 stagiaires, pour un total de 66 590 jours de formation.

Dès fin 2012, dans la logique de la dématérialisation des flux dans les services de l'Etat, l'INTEFP a réfléchi à l'automatisation de la gestion des voyages et de l'hébergement pour l'ensemble des stagiaires et des services internes, ce qui nous a conduits à la mise en place en janvier 2014 d'un portail de réservation en ligne accessible à l'ensemble du personnel INTEFP **et des stagiaires**.

Pendant les 4 premiers mois, l'INTEFP a été confronté à 2 réels challenges de communication :

- L'acculturation des stagiaires utilisateurs du portail de réservation au nouveau processus de commande, notamment pour la 1^{re}

connexion, la construction d'une base RH fiable, car constituée essentiellement de stagiaires extérieurs à l'INTEFP, et la nécessité de leur faire comprendre l'importance de disposer d'une adresse mél exacte pour pouvoir commander et obtenir les prestations.

· Les différents services de l'INTEFP ont joué pendant cette période un rôle capital d'accompagnement au changement, certes chronophage, mais décisif pour la réussite de notre projet.

Par ailleurs, la mise en place d'un portail de réservation en ligne requiert des processus online / offline et l'aiguillage ad hoc clairement définis en amont, pour être en phase d'une part avec l'offre et les capacités de traitement de l'agence de voyages et d'autre part leur paramétrage dans l'outil. A titre d'exemple, afin de privilégier l'optimisation des coûts, nous avons vali-

dé l'affichage dans l'outil des compagnies « low cost », bien qu'elles soient en émission immédiate et ne permettent pas le même processus d'approbation que les autres prestations aériennes. A l'exception des « low cost », l'outil permet vraiment à l'approbateur de vérifier l'application du meilleur tarif disponible en visualisant les meilleures offres, ce qui est un vrai plus.

A fin septembre 2015, nos taux d'adoption s'élèvent à 97% pour le rail, 84 % pour l'air et 56% pour l'hôtellerie. Notre volume d'activité a fortement évolué en 2015, ce qui rend la comparaison avec 2014 délicate, mais la mise en place du portail de réservation en ligne, associée au passage au coût à l'acte, ont évidemment permis d'assurer une meilleure maîtrise des coûts de voyages et déplacements. »

Optimiser la gestion et le traitement de la facturation

PAR DES OUTILS ET MOYENS DE PAIEMENTS

La gestion et le traitement de la facturation dans le domaine des déplacements professionnels sont à eux seuls l'un des sujets les plus chronophages. Combien d'avances pourraient être évitées ? Combien de fournisseurs pourraient être payés plus rapidement ? Combien de factures agences sont encore stockées dans d'obscurs sous-sols ?

Pourtant il existe depuis plusieurs années des solutions adaptées permettant d'optimiser les temps de traitements, les paiements et la gestion des avances.

La carte achat

La carte d'achat est un moyen de paiement à autorisation systématique destiné aux agents publics, pour des achats qui concernent des besoins récurrents et de faibles enjeux, sur des segments bien définis, et qui font l'objet de marchés globalisés, comme par exemple l'achat de fournitures de bureau.

La carte achat est un outil largement diffusé au sein des services de l'état, puisqu'elle a représenté en 2012 près de 470 000 transactions pour un volume financier de plus de 150 millions d'euros TTC⁷.

La carte logée

Une carte logée est une carte virtuelle émise par un opérateur financier (par exemple Air-Plus, American Express), correspondant à un compte référencé par l'agence de voyages,

dont le numéro est utilisé pour enregistrer et payer la commande de prestation, qu'elle soit passée online via un outil de réservation en ligne, ou « offline ». Ce compte est à débit différé et est uniquement utilisé par l'agence de voyages (absence de risques). Ce procédé permet notamment de raccourcir les délais de paiement et les coûts des prestations agence.

Pour la garantie des réservations hôtelières et éventuellement la prise en charge des paiements de ces prestations, les opérateurs financiers et/ ou banques peuvent également proposer des cartes virtuelles à usage unique (MPayment, E-card).

Une Instruction Codificatrice (N° 11-017-B du 22 août 2011) de la DGFiP inscrit la carte logée dans la nomenclature des pièces justificatives des dépenses de l'État. Ainsi, dans Chorus, le Relevé d'Opérations (ROP) produit par l'opérateur financier peut être considéré par les comptables publics comme pièce justificative de paiement. Toutefois, il n'a pas de valeur au point de vue fiscal, au moins à ce jour.

Il est à noter que la carte logée est utilisée depuis plusieurs années par plusieurs établissements publics, tels que le CNRS ou l'IRD.



Le témoignage du SAE Jean-Philippe POURTIER

« La carte logée fait partie des objectifs de la stratégie de l'État pour les voyages d'affaires. Dans le cadre du protocole d'expérimentation, tous les ministères ont donc mis en place des cartes logées pour le paiement des commandes de voyages. Nous avons bon espoir que le décret d'application de la DGFiP sorte en 2016, en parallèle de la transposition de la directive européenne. »

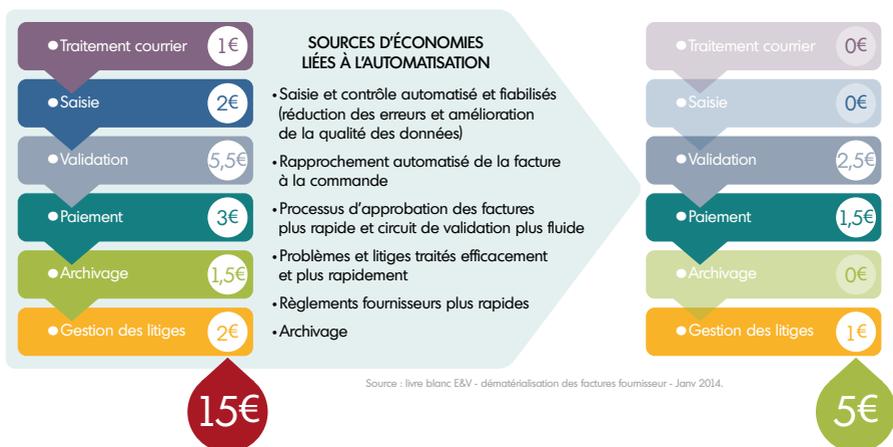
La carte société (ou carte affaires)

Pour payer les dépenses autres que transport supportées par la carte logée, certaines entités publiques, par exemple le CNRS, l'IRD, équipent leurs voyageurs les plus fréquents de cartes, dont le débit différé permet au voyageur de se faire rembourser de la dépense engagée à titre professionnel avant d'être débité sur son compte personnel.

Si ces cartes sont fréquemment utilisées dans le secteur privé et notamment dans les grands groupes du CAC 40, elles restent peu fréquentes dans le secteur public.

PAR LA DEMATERIALISATION DES DOCUMENTS

Qu'il s'agisse de la sphère publique ou privée, il est nécessaire d'accéder aux factures dématérialisées du fournisseur sur la plateforme d'un tiers de confiance pour les produire en cas de contrôle : la validité fiscale du relevé de l'opérateur financier n'étant actuellement pas reconnue, il n'a pu jusqu'à présent leur être substitué.



Le nombre total de factures émises en France chaque année est estimé à 2 milliards. Le volume global identifié par l'AIFE⁸ pour la sphère publique est d'environ 95 millions de factures annuelles...

La dématérialisation des factures apportera :

- Des gains significatifs sur les coûts de traitement
- Le raccourcissement des délais,
- L'automatisation des processus,
- Une amélioration du contrôle interne.

Les factures délivrées par les agences de voyages, de par leur nombre important pour des montants souvent peu élevés (billets de train par exemple), ont favorisé l'intérêt précoce des voyagistes pour la mise en place de solutions de facturation dématérialisées.

MISE EN PRATIQUE

Les factures agences de voyages⁹

La plupart des réseaux d'agences de voyages spécialisées en voyages d'affaires proposent donc des solutions de dématérialisation fiscale de leurs factures. A cette fin, elles concluent des accords avec des partenaires bénéficiant des agréments fiscaux requis, les « tiers de confiance » où elles sont stockées et accessible (accès limité et sécurisé) pour la durée légale requise de 10 ans, sous forme dématérialisée, en remplacement de la facture papier.

Les justificatifs de frais

Grâce à leurs applications mobiles, la plupart des éditeurs de solutions d'ordre de mission / note de frais proposent aujourd'hui la numérisation des justificatifs de frais : par exemple, la photo d'une facture de taxi via un smartphone permet le rattachement automatique de ce frais à l'ordre de mission et à la note de frais correspondants.

8 - AIFE : Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat
9 - Pour rappel, une facture est émise pour chaque prestation.

LES TEXTES CLES DE LA DEMATERIALISATION

Directive européenne du 29 Décembre 2001

Cette directive a posé un cadre légal relatif à l'utilisation de la facturation électronique, qui est acceptée sous réserve de la garantie de :

- L'authenticité de l'origine de la facture;
- L'intégrité du contenu de la facture;
- La lisibilité;
- Et ce pendant la durée légale requise, soit 10 ans en France.

Seule la société émettrice des factures peut dématérialiser ses factures. Toutes les factures électroniques, reçues ou émises, doivent être archivées et disponibles immédiatement, pour satisfaire toute demande des autorités.

Loi de Modernisation de l'Etat (LME) du 04 Août 2008

Obligation est faite à l'Etat d'accepter les factures dématérialisées émises par ses fournisseurs à partir du 01/01/2012

Directive européenne du 13 juillet 2010 et transposition en France le 1er janvier 2013

Cette directive et sa transposition en France apporteront un changement important :

- L'assujetti choisira la manière qui lui conviendra le mieux pour garantir l'authenticité de l'origine et l'intégrité du contenu de ses factures.
- Le CGI fixe les conditions de la dématérialisation fiscale des factures dans les articles suivants:
 - Art 289 bis du CGI : Factures transmises par voie électronique qui se présentent sous la forme d'un message structuré selon une norme convenue entre les parties (EDI)
 - Art 289-V du CGI : Factures transmises sous forme d'image envoyées par voie électronique, sécurisées au moyen d'une signature électronique (souvent un fichier PDF)

Mise en place de Chorus Factures en Janvier 2012

- L'Etat met en place un portail permettant la dématérialisation de bout en bout des factures émises par ses fournisseurs, selon 3 possibilités :
 - L'EDI, volumes de facturation > plusieurs milliers de factures,
 - Dépôt sur le portail des factures sous format PDF, signé ou non
 - Saisie unitaire des données obligatoires de facturation après inscription du fournisseur sur le portail.

Prochainement, Chorus Factures sera remplacé par une solution technique mutualisée Chorus Portail Pro 2017.

Acceptation obligatoire de la facture électronique à partir du 1er Janvier 2017

- Par l'Etat,
- Par les collectivités territoriales,
- Par les établissements publics.

Selon la taille des entreprises émettrices de factures, l'obligation s'étend jusqu'à 2020.

La présentation du justificatif original reste néanmoins obligatoire d'un point de vue comptable et fiscal, ils doivent être conservés 10 ans.

Prendre en compte la nécessaire conduite de projet...

LES DIX COMMANDEMENTS DE LA CONDUITE PROJET RÉUSSIE

1

PREMIER

Le périmètre du projet tu définiras

Le projet concerne-t-il uniquement l'agence de voyages ?
Les outils (OM / SBT / Ndef) ? Les moyens de paiement ? Tout ?

2

DEUXIÈME

Les impacts projet tu identifieras

Le projet aura des impacts techniques, organisationnels, humains et coûts
(investissement et retour sur investissement)

3

TROISIÈME

Le sponsor projet tu nommeras

Le projet doit être porté au plus haut niveau afin d'éviter les freins internes

4

QUATRIÈME

Un groupe projet tu constitueras

Tous les métiers requis (Achats / Comptabilité –Finance / SI / RH...)
doivent être représentés et contribuer au projet

5

CINQUIÈME

Un chef de projet tu désigneras

Il permet de coordonner l'ensemble des actions en interne et externe

6

SIXIÈME

Des réunions projet tu instaureras

Des réunions de suivi hebdomadaires et des comités de pilotage mensuel
pour les arbitrages

7

SEPTIÈME

Des outils de suivi tu utiliseras

Tableau de suivi des tâches et tableau de suivi des risques (responsabilités/
niveaux de risques/ résolution)

8

HUITIÈME

Un planning tu suivras

Déterminer un planning prévisionnel, fixer les jalons et étapes importantes

9

NEUVIÈME

La communication tu soigneras

Bâtir un plan de communication (cibles / modalités / supports /fréquences ...)

10

DIXIÈME

La formation tu prévoiras

Formation aux outils mis en place : cible/ modalités/ supports/ organisation...

7. CONCLUSION

Ce guide a été conçu pour apporter un éclairage quant aux obligations et règles qui régissent les secteurs publics. Ce document met également en avant les similitudes qui existent entre « secteur privé » et secteur public » dès lors que l'optimisation des politiques de voyages devient un objectif majeur.

Cet ouvrage permettra à l'ensemble des acteurs de mieux comprendre les modalités, les procédures et les processus existants dans les secteurs publics mais aussi d'appréhender les convergences et/ou différences lors de l'approche et la mise en œuvre des programmes voyages.

Il reviendra cependant à chacun dans sa démarche, de ne pas négliger l'impact de l'évolution fulgurante du commerce collaboratif sur les politiques de voyages , des avancées technologiques dans le cadre de la mobilité et de la préoccupation grandissante pour assurer la sécurité des voyageurs lors de leurs déplacements

En conclusion, ce guide constitue un bon indicateur de maturité pour les responsables Voyages ou « Travel managers » dans les entreprises et structures publiques et/ou parapubliques pour lesquels les déplacements professionnels présentent un enjeu significatif.



Méthodologie & Remerciements

Le présent ouvrage a été réalisé par l'AFTM et dirigé par les responsables du groupe de travail Secteurs Publics de l'association, Olivier Bérard, Directeur délégué aux achats et à l'innovation du CNRS et Christophe Chambon, Directeur des Affaires Générales de l'Institut de recherche pour le développement (IRD), avec le concours de Grégory Giraud, responsable missions et voyages (IRD).

L'AFTM a fait appel au cabinet JK ASSOCIATES CONSULTING, cabinet de conseil spécialisé en voyages et déplacements professionnels qui assiste et conseille les entreprises, les établissements publics et les organisations internationales, afin de l'accompagner au travers de son expertise dans la coordination, la conception et la rédaction du présent ouvrage. L'association tient à remercier chaleureusement le cabinet JK ASSOCIATES CONSULTING et plus particulièrement Brigitte Jakubowski, Directeur Général et Nathalie Maréchal, Consultante senior, pour cette fructueuse collaboration.

Les rédacteurs remercient particulièrement :

Les travel managers et acheteurs interviewés ou ayant répondu aux diverses demandes d'informations, les membres de l'association ayant contribué aux relectures du document, ainsi que, par ordre de citation :

- Jean-Philippe Pourtier, Responsable du domaine achat fournitures, prestations générales et intellectuelles au SAE
- Chrystel Verdier, Acheteuse leader déplacements professionnels au SAE
- Florence Cucchi, Chef du Bureau Voyages de la Division Achats du Service Spécialisé de la Logistique et du Transport, Service du Commissariat des Armées
- Richard Schmit, Secrétaire Général Adjoint de l'INTEFP (Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle).

Une nouvelle fois, l'AFTM tient à remercier vivement ces adhérents pour leurs témoignages qui ont permis d'apporter une vision d'expert et d'illustrer cet ouvrage. Aucun fournisseur n'est intervenu dans ce projet ou dans la rédaction du présent document.

CONTACT



AFTM Association Française des Travel Managers

31, rue de Solferino 92100 Boulogne-Billancourt - France

Contact : info@aftm.fr

Téléphone : 01 55 20 94 14 - www.aftm.fr



JK ASSOCIATES CONSULTING

Brigitte JAKUBOWSKI

Directeur Général

+33 (0)6 07 99 01 45

+33 (0)1 44 53 95 63

bj@jk-ac.com - www.jk-ac.com

Création Graphique : Éric Laborie - www.glumo.fr - eric.laborie@glumo.fr

© AFTM - Janvier 2016

Toute reproduction interdite sans l'autorisation préalable de l'AFTM.



Association Française des Travel Managers

31, rue de Solferino 92100 Boulogne Billancourt - Contact : + 33 1 55 20 94 14
info@aftm.fr - www.aftm.fr