

RÈGLES ET PRATIQUES EN COMPTABILITÉ DE GESTION
FACTURATION INTERNE
Août 2000

Facturation interne

1. PRINCIPES ET RÈGLES DE FACTURATION INTERNE

Les principes et règles de la facturation interne portent sur les aspects suivants:

1.1 PRINCIPES

Point de vue du client

La facturation interne et les ententes client-fournisseur doivent contribuer à:

- mieux comprendre l'effet du coût des produits facturables dans la structure du coût complet de l'unité d'affaires.
- réduire les coûts en attribuant aux gestionnaires une responsabilisation spécifique sur la consommation des produits facturables.
- faciliter les relations d'affaires client-fournisseur par la compréhension de la structure de coûts (fixes et variables) du fournisseur, par des inventaires fiables et par une grille tarifaire transparente.
- une meilleure reddition de compte en identifiant le niveau d'imputabilité de gestion requis pour chacun des produits et en fixant des objectifs et cibles de consommation pour les produits significatifs.
- des comportements de gestion appropriés sur une base d'affaires.
- une responsabilisation du client pour les charges secondaires.

Point de vue du fournisseur

La facturation interne et les ententes client-fournisseur doivent contribuer à:

- mieux comprendre les composantes du coût complet de chaque produit facturable (coûts fixes et coûts variables).

- réduire les coûts en identifiant des pistes d'optimisation des coûts et en réduisant l'écart entre le coût complet des produits et la juste valeur marchande de ces produits à l'externe.
- faciliter les relations d'affaires client-fournisseur par une orientation client, par une grille tarifaire transparente, par une relation d'affaires sur une base continue et par une facturation simple et claire.
- une meilleure reddition de compte par le déploiement auprès de gestionnaires spécifiques d'objectifs et cibles de gestion précis pour la réduction des coûts et de l'écart entre le coût complet d'un produit et sa juste valeur marchande.
- des comportements de gestion appropriés sur une base d'affaires.

1.2 RÈGLES

Bénéfices attendus de la facturation interne:

Les bénéfices attendus doivent être quantifiables et doivent permettre:

- une récupération des coûts d'application à court terme.
- une réduction des coûts à moyen terme.
- une évolution vers des prix concurrentiels par rapport à l'externe à long terme.

Nombre de produits:

- L'unité fournisseur doit avoir un nombre de produits qui répond aux besoins de gestion exprimés par les clients.
- Le ratio de chiffre d'affaires par produit de l'ordre de 10 millions de dollars est un indicateur conseillé à l'unité fournisseur pour déterminer le nombre de produits.

Niveau de déploiement de la facturation interne (niveau du support de coûts récepteur):

- Les unités clientes doivent cibler leurs objets de gestion et établir l'imputabilité de gestion sur la consommation des produits facturables au sein de leur unité.
- Les critères à considérer sont:

- ◇ l'importance relative du produit par rapport aux charges d'exploitation nettes de l'unité d'affaires (environ 5%) et des coûts primaires bruts pour la direction principale Projets et construction.
- ◇ la variation mensuelle de la consommation du produit au niveau de l'unité d'affaires ou par direction ou territoire.
- ◇ l'imputabilité de gestion en termes d'utilisateur spécifique, de suivi spécifique au Comité de gestion de l'unité d'affaires.
- ◇ l'impact du produit sur les activités de base de l'unité d'affaires.
- Les produits ne répondant pas aux critères énoncés ci-dessus doivent être facturés à haut niveau dans un centre de coûts dédié de l'unité d'affaires. L'unité Contrôle de l'unité d'affaires est responsable de la gestion des ententes client-fournisseur pour ces produits et du cheminement de leurs coûts à l'intérieur de l'unité d'affaires.

Prix des produits et services:

- Le prix doit être basé sur le **coût complet** pour fournir le bon signal de prix aux clients internes et pour faciliter le balisage externe avec des fournisseurs concurrents.
- Le prix des biens et services doit être déterminé annuellement et ne pas être modifié en cours d'année, sauf s'il y a entente avec le client.
- Le prix doit être préférentiellement basé sur un standard. Le prix standard vise à fixer le prix sur un horizon de temps déterminé, généralement une année.
- Le prix doit être connu et accepté du client: il y a donc la nécessité de signer des ententes client-fournisseur.
- Les ententes client-fournisseur permettent au client de mieux gérer ses ressources en évitant d'être facturé pour des coûts qu'il n'aurait pas prévus à son budget. Dans certains cas, le client devra s'engager à utiliser un minimum de biens ou services et s'engager sur des spécifications des biens ou services.
- Le prix doit faire l'objet d'une révision annuelle via le mécanisme de sous/surimputation en fin d'année financière et de comptabilisation, s'il y a lieu, pour des fins d'états financiers statutaires.
- Le fournisseur a la responsabilité de divulguer à ses clients l'information relative à la sous/surimputation comptabilisée en fin d'année.
- Le fournisseur doit indiquer aux clients l'impact des projets d'investissement relatifs aux actifs qu'il détient, sur le prix des produits offerts pour un horizon de trois ans.

Modalités de facturation:

- Le fournisseur est responsable de la facturation mensuelle des biens et services fournis à ses clients.
- La facture doit identifier clairement les produits (biens ou services) facturés et fournir toute l'information pertinente afin que le client puisse comprendre et agir sur les coûts.
- Le système de facturation doit être simple et basé sur la mesure d'une consommation réelle.

Système de mesure de la consommation:

- Le fournisseur doit déployer un système de mesure de la consommation par ses clients, qui soit fiable et vérifiable.
- Lors de l'implantation des ententes client-fournisseur, la consommation a été établie à partir d'un historique qui peut être modifié à la suite de réingénierie et d'optimisation des processus de travail chez le fournisseur ou chez le client.

Traitement des demandes additionnelles

- Avant de procéder à la fourniture additionnelle d'un produit, en sus de l'entente client-fournisseur signée au préalable, le fournisseur doit obtenir spécifiquement une autorisation du client.
- L'autorisation doit faire l'objet d'un document signé par un niveau minimum de vice-président ou de relevant du PDG et doit comporter les éléments suivants:
 - * nature de la demande additionnelle et brève explication du fournisseur pour ce qui n'est pas couvert dans l'entente initiale.
 - * identification des charges primaires supplémentaires à défrayer dans l'année chez le fournisseur pour répondre au besoin exprimé.
 - * engagement du client à couvrir la facturation supplémentaire à même une réduction de ses charges primaires ou de revenus supplémentaires à l'externe afin de ne pas altérer la marge bénéficiaire de l'unité d'affaires.
 - * identification des charges primaires à compresser chez le client. Dans le cas où la marge bénéficiaire est affectée, le client doit obtenir

l'autorisation du relevant du PDG ou du PDG conformément au protocole de reddition de compte convenu.

- Les unités Contrôle du fournisseur et du client doivent également signer le document.
- Les fournisseurs et les clients doivent signaler dans les revues quadrimestrielles, toute demande additionnelle en dehors des ententes client-fournisseur.

Imputabilité sur les écarts de volume et de prix:

En général, la facturation interne se fait à l'aide de taux standard par produit ou de montants forfaitaires fixes planifiés tels qu'indiqués dans les ententes client-fournisseur.

Cependant, les charges réelles encourues par les unités fournisseurs ainsi que les consommations réelles par les unités clientes peuvent différer des prévisions ayant servi à déterminer les taux standard par produit.

Il en découle donc, une sur/sous imputation à analyser et à traiter pour des fins d'imputabilité de gestion et pour la préparation des états financiers statutaires.

- L'imputabilité des écarts en facturation interne se traduit de la façon suivante:

Écart de volume:

Le client doit avoir le contrôle du volume et s'engager pour un volume convenu. L'écart de volume ne relève donc que de la responsabilité du client.

Écart de prix:

L'écart de prix, quand le volume est respecté, ne relève que de la responsabilité du fournisseur sauf s'il y a entente avec le client.

- L'analyse des écarts de sous/sur imputation en facturation interne doit être effectuée périodiquement, au moins deux fois par année, pour refléter l'imputabilité de gestion des unités d'affaires et pour assurer la bonne démarcation entre les charges d'exploitation et les investissements.
- Une procédure traite plus en détails de l'analyse de la sous/surimputation en facturation interne.

Processus de préparation des plans d'affaires :

- Bien que la gestion des ententes clients-fournisseurs se fait sur la base d'une relation d'affaires continue entre un fournisseur et ses clients, le fournisseur doit s'assurer que la démarche de négociation et de conclusion des ententes clients-fournisseurs concorde avec les étapes prévues au calendrier de préparation des plans d'affaires. Les prévisions budgétaires du fournisseur et du client doivent être reflétées dans leur plan d'affaires respectif. Le calendrier de préparation des plans d'affaires est établi par l'unité Plans et revues de gestion de la DPCC.
- Les taux standard de facturation sont saisis par les unités fournisseurs dans le cadre du déploiement budgétaire.
- Les capacités offertes par les unités fournisseur ainsi que les quantités prévues de consommation par les unités clientes sont saisies respectivement par ces unités, dans le cadre du déploiement budgétaire.

Clause d'exclusivité :

- Pour éviter que l'entreprise ne supporte des coûts en double, il est nécessaire que les unités support et corporatives fournisseurs de service bénéficient d'une clause leur garantissant l'exclusivité de services auprès des unités d'affaires.

À cet effet, les unités d'affaires clientes ont l'obligation de s'adresser aux fournisseurs de services internes pour toute demande de produits et services dans leur champ d'activité. De plus, dans certaines situations où il convient de s'adresser à un fournisseur externe, le fournisseur interne doit être préalablement avisé et celui-ci doit approuver une dérogation avant que le client ne s'adresse à un fournisseur externe

2. COMPOSANTES DU COÛT COMPLET DES PRODUITS DES FOURNISSEURS

Le coût complet des activités contributives doit être utilisé pour établir les grilles tarifaires des produits faisant l'objet d'entente client-fournisseur.

Le coût complet d'un produit comprend:

- les charges primaires d'exploitation,
- les charges d'amortissement relatives aux actifs utilisés pour ce produit,
- les charges de taxes foncières, si le produit est la location d'un espace administratif,
- les charges de taxe sur le capital et de frais de garantie, d'intérêt et de perte de change relatives aux actifs utilisés pour ce produit,
- les charges secondaires de facturation interne reçues des autres unités fournisseurs,
- les charges secondaires de prestation de travail et d'autres taux standard reçues des autres centres de coûts dans le centre de profit de l'unité fournisseur,
- les charges secondaires de déversement des unités de pilotage et de support du fournisseur et
- l'autoconsommation par ce produit des autres produits du fournisseur.

Les frais corporatifs imputés ne doivent pas être inclus comme composante des coûts complets des produits.

3. DÉFINITIONS DE PROPRIÉTAIRE D'ACTIFS, DE GESTIONNAIRE D'ACTIFS ET DE PRESTATAIRE DE SERVICE D'ENTRETIEN

- **Propriétaire d'actifs:**

Unité d'affaires à qui appartiennent les actifs et qui selon les pouvoirs de décision est responsable et imputable de ces actifs.

- **Gestionnaire d'actifs:**

Généralement unité fournisseur mandatée par son client qui détient l'expertise sur l'acquisition, la location, l'exploitation, l'entretien, la commercialisation, la disposition des actifs visés.

Le gestionnaire d'actifs joue un rôle de conseiller stratégique auprès du propriétaire d'actifs sur les aspects ci-dessus. Il peut se voir confier un rôle d'optimisation de l'actif.

Le gestionnaire d'actifs peut aussi fournir un service d'entretien des actifs.

- **Prestataire de service d'entretien:**

Unité fournisseur qui fournit un service d'entretien sur des actifs qui ne lui appartiennent pas, exemple la direction principale Approvisionnement et Services qui fournit un service d'entretien sur des bâtiments appartenant à l'unité d'affaires Distribution.

4 SYSTÈME D'INFORMATIONS

La facturation interne s'effectue dans le progiciel SAP par l'utilisation des natures comptables secondaires suivantes:

81XXXX Facturation interne par
type d'activités

84XXXX Facturation interne par
répartition globale (montant fixe ou par pourcentage)

- La facturation interne par type d'activités permet à un centre émetteur de facturer ses coûts à l'aide du type d'activité qui représente son produit sur la base de la consommation réelle des clients, au taux standard représentant le coût complet convenu lors de l'entente client/fournisseur.
- La facturation interne par répartition globale (cycle de facturation) vise une consommation qui ne varie pas ou peu tous les mois.
- La fréquence de la facturation interne pour la majorité des produits est d'une fois par mois. Pour les autres produits, on doit au minimum s'assurer d'une facturation avant chaque revue quadrimestrielle.