

Structurer un back-office immobilier qui tient sous pression

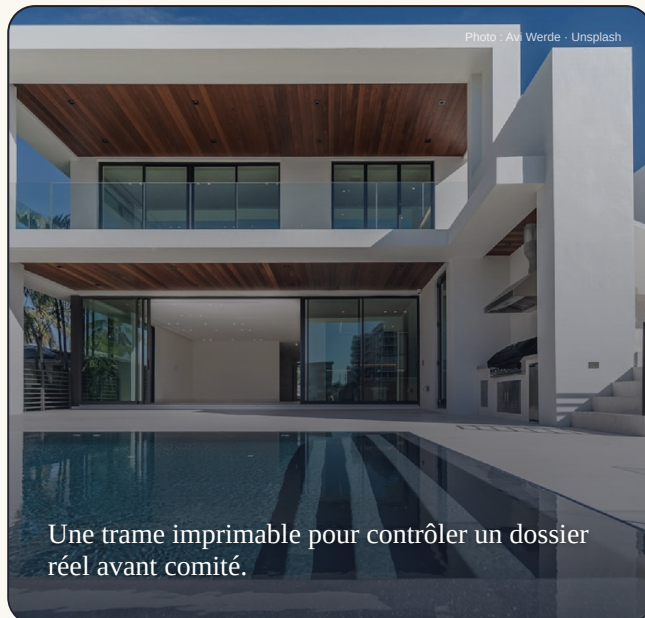
Le guide dirigeant pour passer d'Excel + mails + mémoire d'équipe à un pilotage contrôlé des opérations, engagements, factures, BAP et décisions.

Promoteurs

Marchands de biens

Asset managers

DAF / opérations



CE QUE VOUS POUVEZ CONTRÔLER TOUT DE SUITE

Identifier les ruptures de contrôle, décider quoi traiter en interne et quoi déléguer, puis lancer un plan 30-60-90 jours sur un dossier réel.

30

minutes pour passer en revue un dossier réel

Facture, marché, avenant, situation, BAP ou décision.

3

décisions à sécuriser avant comité

Circuit de validation, propriétaires de preuve, niveau d'appui à prévoir.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le vrai coût n'est pas le logiciel : c'est le flou opérationnel.

Dans une opération immobilière, le risque naît rarement d'un manque d'effort. Il naît d'un référentiel incomplet, d'un circuit de validation informel et d'une preuve impossible à retrouver au moment critique.

1

Référentiel

Une source unique pour opérations, SCCV/actifs, lots, budgets et marchés.

2

Contrôle

Une règle claire avant BAP : pièce, engagement, budget, décision.

3

Traçabilité

Qui a validé, sur quelle base, à quelle date, avec quelle exception.

4

Continuité

Un dossier lisible même si la personne-clé s'absente dix jours.

Symptômes à reconnaître

- Pièces retrouvées dans les mails
- Avenants suivis hors budget
- BAP sans motif
- Reporting retraité avant comité

Première décision utile

- Choisir une opération pilote
- Identifier le risque prioritaire
- Nommer un propriétaire
- Fixer une preuve attendue

À décider : votre back-office doit-il d'abord sécuriser les paiements, fluidifier le reporting, ou réduire la dépendance personne-clé ?

DIAGNOSTIC 30 MINUTES

Commencez par une opération réelle, pas par un organigramme.

Prenez une facture récente, une situation de travaux, un avenant ou un reporting investisseur. Si vous ne pouvez pas répondre vite aux questions ci-dessous, le risque est déjà installé.

Pièce

- La facture est-elle rattachée à un marché/avenant ?
- La situation de travaux est-elle cohérente avec l'avancement ?
- Le libellé identifie-t-il l'opération/SCCV/actif ?

Budget

- La ligne budgétaire est-elle connue ?
- Le reste à engager et le reste à payer sont-ils visibles ?
- Le dépassement a-t-il une décision formalisée ?

Preuve

- Le BAP est-il daté et nominatif ?
- L'exception a-t-elle un motif ?
- La pièce sera-t-elle retrouvable en audit ?

Score	Lecture	Action
0-4	Back-office dépendant des personnes, faible piste d'audit.	Reprendre les référentiels avant tout dispositif.
5-8	Contrôles partiels, risques concentrés sur factures/avenants.	Mettre en place BAP + matrice d'escalade.
9-12	Pilotage structuré mais perfectible.	Industrialiser reporting, seuils et continuité.

Règle de contrôle : si une réponse dépend d'une personne plutôt que d'un dossier, ce n'est pas un contrôle ; c'est une habitude.

GRILLE 12 POINTS

Un diagnostic utilisable doit donner un score, pas seulement une impression.

Attribuez 0 si absent, 1 si partiel, 2 si formalisé et traçable. Le score sert à prioriser le chantier : référentiel, BAP, reporting ou continuité.

Rubrique	0	1	2
Objet immobilier	Pièce non rattachée.	Rattachement manuel ou incomplet.	Opération/SCCV/actif obligatoire.
Engagement	Marché introuvable.	Marché connu mais non lié.	Marché/avenant lié à la pièce.
Budget	Ligne inconnue.	Budget consultable ailleurs.	Ligne + reste à engager visibles.
BAP	Validation orale/mail.	BAP daté mais incomplet.	BAP nominatif + pièces liées.
Exception	Non tracée.	Motif sans fermeture.	Motif + propriétaire + date.
Reporting	Retraité à la main.	Partiel.	Indicateurs comité sourcés.

Score	Priorité immédiate	Livrable à produire
0-4	Rendre le dossier lisible.	Référentiel opération + pièces critiques.
5-8	Sécuriser les validations.	BAP type + matrice d'escalade.
9-12	Piloter et industrialiser.	Dashboard comité + registre exceptions.

Lecture DAF

- Où est le risque cash ?
- Quelle pièce bloque le paiement ?
- Quel seuil force arbitrage ?

Lecture opérations

- Quel fournisseur attend ?
- Quel avenant manque ?
- Quel délai terrain est impacté ?

Sortie de séance

- 1 risque prioritaire
- 1 propriétaire
- 1 preuve à produire
- 1 date de fermeture

Le score doit être calculé sur un dossier réel : facture, situation, avenant ou reporting déjà produit.

ARCHITECTURE DE RÉFÉRENCE

Les 5 référentiels qui évitent de “reconstituer” l’information.

Un back-office fiable ne commence pas par une interface. Il commence par des objets métiers stables, partagés entre opérationnel, finance et direction.

01

Opération / actif

SCCV, mandat, immeuble, lot, programme, acquisition.

02

Tiers

Fournisseur, entreprise, notaire, maître d’œuvre, banque.

03

Contrat / marché

Montant initial, avenants, lots, échéances, retenues.

04

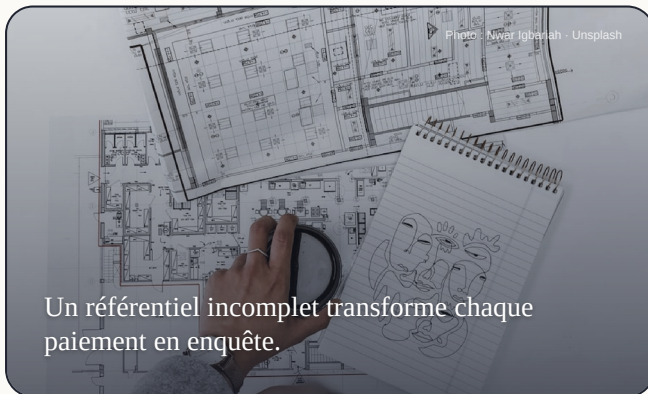
Budget / engagement

Lignes, reste à engager, reste à payer, dépassements.

05

Décisions / preuves

BAP, arbitrages, validations, exceptions, pièces jointes.



Livrable minimal

- Une fiche opération/actif normalisée
- Une nomenclature fournisseurs et marchés
- Une règle de nommage pièces
- Un propriétaire de chaque référentiel
- Un journal des décisions sensibles

Question dirigeant : quels objets doivent être identiques dans Excel, comptabilité, GED et reporting pour éviter les écarts ?

OBJET IMMOBILIER

Chaque pièce doit pointer vers le bon objet immobilier.

Promoteur, marchand de biens ou asset manager : la maille de pilotage n'est pas la même. Le back-office doit distinguer opération, SCCV, actif, lot, bail, phase et budget.

Promoteur

- SCCV / programme
- Marché / lot travaux
- Situation de travaux
- Appels de fonds
- Budget opération

Marchand de biens

- Actif ou portefeuille
- Acquisition / revente
- Travaux / honoraires
- Financement
- Marge prévisionnelle

Asset manager

- Actif / bail / locataire
- CAPEX / OPEX
- Vacance / commercialisation
- Reporting investisseur
- Arbitrages

Erreur fréquente	Conséquence	Correction à appliquer
Un même fournisseur utilisé sans rattachement opération.	Imputation approximative, consolidation fragile.	Obliger opération + ligne budgétaire avant BAP.
Une pièce classée seulement par date ou boîte mail.	Recherche lente, dépendance personne-clé.	Nommage et tags par objet métier.
Un avenant isolé du marché initial.	Reste à payer faux, dépassement invisible.	Chaîner marché → avenant → facture → BAP.

Vocabulaire à exiger dans le dossier : opération, SCCV, marché, avenant, situation, BAP, ligne budgétaire, reste à engager, reste à payer.

MARCHÉS & AVENANTS

Le budget ne se pilote pas au paiement : il se pilote à l'engagement.

Une facture peut être correctement saisie et pourtant dangereuse si l'engagement amont est flou. Le contrôle doit commencer au marché, continuer à l'avenant, puis se refermer au BAP.

Étape	Preuve attendue	Point de contrôle	Risque évité
Marché initial	Contrat signé, lot, montant, échéancier.	Ligne budgétaire et responsable validateur.	Engagement hors budget.
Avenant	Objet, montant, motif, décision.	Cumul avenants vs enveloppe et seuil d'escalade.	Dépassement discret.
Situation	Avancement, retenues, pénalités éventuelles.	Cohérence avec marché et travaux constatés.	Paiement trop tôt.
BAP	Validation nominative, date, exception.	Qui valide quoi, sur quelle base.	Responsabilité floue.

À imposer

- Aucune facture sans engagement ou motif d'exception
- Avenant lié au marché initial
- Reste à payer visible avant validation
- Seuils d'escalade direction formalisés



Le suivi d'avenants est un sujet de direction, pas une ligne Excel oubliée.

Critère : le DAF doit voir en une page les engagements, avenants, factures reçues, factures payées et reste à payer.

MODÈLE BAP PRÊT À COPIER

Le BAP doit fermer la boucle entre pièce, engagement, décision et paiement.

Ce modèle donne la preuve minimale attendue avant validation. Il peut être adapté à vos seuils internes, mais les champs de responsabilité ne doivent pas disparaître.

Champ BAP	À renseigner	Pourquoi c'est bloquant
Opération / SCCV / actif	Nom exact + responsable.	Évite une imputation fragile.
Fournisseur	Nom, SIREN/SIRET si utile, RIB connu.	Réduit doublons et fraude paiement.
Pièce	Facture/situation, date, montant HT/TVA/TTC.	Contrôle cohérence et échéance.
Engagement	Marché, avenant ou exception validée.	Empêche le paiement hors cadre.
Budget	Ligne, reste à engager, reste à payer.	Montre l'impact avant paiement.
Validation	Nom, rôle, date, motif.	Crée la responsabilité.

Bloquer

- Aucun engagement ni exception
- RIB modifié non vérifié
- Doublet probable

Escalader

- Dépassement seuil
- Avenant non signé
- Litige fournisseur

Corriger

- Libellé incomplet
- Pièce mal nommée
- Statut paiement absent

La question n'est pas "peut-on payer ?" mais "quelle preuve restera six mois après le paiement ?"

FACTURE & BAP

Un bon à payer doit prouver plus qu'un "OK".

Le BAP n'est pas une formalité : c'est la trace de responsabilité. Sans preuve rattachée, un OK dans un mail devient fragile face à un litige, un audit ou un changement d'équipe.

01

Réception

Date, fournisseur, pièce, opération.

02

Rattachement

Marché, avenant, budget, situation.

03

Contrôle

Montant, TVA, échéance, doublon.

04

Décision

BAP, exception, escalade.

05

Paiement

Statut, date, rapprochement.

Le BAP minimal contient

- Valideur nominatif
- Date et contexte
- Pièces contrôlées
- Écart ou exception
- Lien vers engagement

Ce qui ne suffit pas

- "Vu avec X"
- Transfert de mail sans pièce
- Validation orale
- Montant copié sans ligne budget
- Dossier introuvable après paiement

Phrase test : "si le valideur quitte l'entreprise demain, le dossier explique encore pourquoi le paiement était justifié."

SITUATIONS DE TRAVAUX

Une situation validée trop vite coûte plus cher qu'un contrôle trop lent.

Sur les travaux, le risque n'est pas seulement le montant. Il est dans la cohérence entre avancement, marché, avenants, retenues, pénalités et reste à payer.



Contrôles spécifiques

- Avancement cohérent avec planning
- Retenue de garantie ou pénalité identifiée
- Avenants intégrés avant facture
- PV ou visa MOE rattaché
- Écart expliqué avant BAP

Signal faible	Lecture	Action
Situation "urgente" sans visa.	Risque de pression opérationnelle.	Bloquer ou escalader selon seuil.
Montant rond ou libellé vague.	Risque d'imputation incorrecte.	Demander détail et rattachement lot.
Avenant annoncé mais non signé.	Engagement non opposable.	Créer exception datée, décision direction.

Ce contrôle protège autant l'opérationnel que la finance : il évite de payer vite puis de reconstituer lentement.

APPELS DE FONDS & REPORTING

Le back-office doit relier cash, avancement et décisions.

Pour un promoteur, un asset manager ou un MDB, la qualité du back-office se voit dans le reporting : peut-on expliquer la trésorerie, les engagements et les arbitrages sans retraiter chaque fichier ?

Cash

- Encaissements attendus
- Paiements à venir
- Échéances critiques

Engagements

- Reste à engager
- Reste à payer
- Dépassements et provisions

Décisions

- Arbitrages actés
- Exceptions ouvertes
- Responsables et dates

Indicateur	Pourquoi il compte	Version exploitable
Factures en attente BAP	Mesure la friction opération-finance.	Par opération + âge + validateur.
Avenants non signés	Montre le risque budgétaire latent.	Montant cumulé + seuil direction.
Reste à payer	Prépare trésorerie et arbitrages.	Par ligne budget et fournisseur.
Exceptions ouvertes	Révèle les contrôles contournés.	Motif, propriétaire, date de fermeture.

Un reporting qui ne montre pas quoi décider est un tableau de bord décoratif.

SEUILS DE DÉCISION

Les seuils évitent que chaque exception devienne une négociation.

Les montants ci-dessous sont indicatifs et doivent être adaptés. Leur rôle est de forcer une décision claire : corriger, escalader ou bloquer.

Cas	Seuil indicatif	Décision attendue	Preuve
Avenant mineur	< 5 k€ ou < 2 % du lot	Validation opération + back-office.	Avenant lié au marché.
Avenant sensible	5-25 k€ ou 2-5 % du lot	Escalade DAF.	Motif + impact budget.
Dépassement critique	> 25 k€ ou > 5 % du lot	Direction/comité.	Arbitrage formalisé.
Facture sans engagement	Tout montant	Blocage sauf exception.	Exception datée + fermeture.
RIB fournisseur modifié	Tout montant	Blocage jusqu'à vérification.	Contrôle indépendant.

À adapter

- Seuils par typologie
- Seuils par opération
- Seuils par délégation de pouvoir

À ne pas adapter

- BAP nominatif
- Trace de décision
- Preuve rattachée
- Date de fermeture

Exemple de lecture	Décision utile
Avenant 18 k€ sur lot 360 k€	Escalade DAF : seuil 5 % presque atteint, impact reste à payer à documenter.
Facture 3 k€ sans engagement	Blocage court : créer exception ou rattacher marché avant BAP.

Un seuil imparfait mais explicite protège mieux qu'une règle parfaite connue seulement par habitude.

RÔLES & RESPONSABILITÉS

Séparer demande, contrôle opérationnel, validation financière et paiement.

Quand la même personne demande, contrôle, valide et déclenche le paiement, le risque ne vient pas de sa compétence ; il vient de l'absence de séparation des tâches.

Rôle	Responsabilité	Ne doit pas être seul à faire	Preuve
Opérationnel	Confirme réalité terrain / besoin.	Valider financièrement un dépassement.	Visa, commentaire, pièce terrain.
Back-office	Rattache pièces, budget, marché.	Décider une exception métier.	Dossier complet, checklist.
DAF / direction	Arbitre seuils, exceptions, dépassements.	Rattraper les pièces après coup.	Décision datée, seuil.
Comptabilité	Paie une pièce validée.	Interpréter le bien-fondé métier.	BAP, statut paiement.

Règle simple

- Un demandeur ne doit pas être l'unique valideur
- Une exception doit avoir un propriétaire
- Le paiement ne remplace jamais le contrôle

À documenter

- Seuils par montant
- Seuils par type de pièce
- Délégations en absence

À mesurer

- Délai BAP
- Exceptions récurrentes
- Factures sans engagement

Situation sensible	Règle à écrire
Absence du valideur	Délégation temporaire + seuils autorisés.
Urgence chantier	Exception datée + fermeture attendue.
Paiement fournisseur sensible	Contrôle indépendant avant ordre de paiement.

Le sujet n'est pas la défiance : c'est la protection des personnes et la qualité de décision.

DASHBOARD COMITÉ

Une page dirigeant doit transformer les pièces en décisions.

Le comité n'a pas besoin d'un tableau exhaustif. Il doit voir les montants exposés, les blocages, les propriétaires et les décisions à trancher.

Dossier	Montant exposé	Risque	Décision attendue	Propriétaire
SCCV A · situation n°4	48 k€	Avenant non signé	Escalader DAF avant BAP	Resp. travaux
MDB · actif Lyon	22 k€	Travaux hors budget	Recalculer marge et portage	Gérant
Asset · CAPEX toiture	75 k€	CAPEX non arbitré	Comité investissement	Asset manager
Fournisseur X	12 k€	RIB modifié	Vérification indépendante	Finance

KPI rouge

- Factures sans engagement
- Exceptions > 10 jours
- RIB modifiés

KPI orange

- BAP > 7 jours
- Avenants non signés
- Pièces hors GED

KPI vert

- Dossier complet
- Décision datée
- Preuve retrouvable

Rythme	Décision à prendre
Hebdomadaire	Débloquer BAP et pièces manquantes.
Mensuel	Arbitrer dépassements, avenants et exceptions récurrentes.
Comité	Décider seuils, délégation et niveau d'appui.

Un bon dashboard ne "rassure" pas : il force les bonnes décisions avant paiement, comité ou audit.

VUE DIRIGEANT

Un bon reporting ne montre pas tout : il montre quoi décider.

Le comité n'a pas besoin d'un inventaire. Il a besoin des écarts qui changent une décision : budget, cash, risque, continuité, litige, fournisseur sensible.

Indicateurs opérationnels à suivre

Factures sans engagement



BAP > 7 jours



Avenants non signés



Exceptions ouvertes



Reste à payer sensible



Lecture comité

- Quelles opérations passent en risque rouge ?
- Quels fournisseurs bloquent ou accélèrent ?
- Quels dépassements nécessitent arbitrage ?
- Quelles pièces manquent avant paiement ?
- Quel point doit avoir un propriétaire, une échéance et une preuve ?

Vue DAF

- Reste à payer
- Cash prévisionnel
- Exceptions et seuils

Vue opérations

- Blocages terrain
- Avenants
- Responsables

Vue dirigeant

- Risque consolidé
- Arbitrage
- Continuité

Question comité	Réponse attendue
Que peut-on payer sans risque ?	Liste des BAP complets et montants associés.
Que faut-il arbitrer ?	Avenants, dépassements, litiges et décisions datées.
Quel point menace la continuité ?	Dossier dépendant d'une personne ou preuve introuvable.

Si le reporting ne déclenche aucune décision, simplifiez-le jusqu'à faire apparaître les vrais écarts.

CARTE DES RISQUES

Classez vos ruptures de contrôle sur la carte : fréquence × impact.

Cette page doit être remplie en équipe. Elle transforme les “ruptures récurrentes” en priorités de direction : ce qui arrive souvent, ce qui coûte cher, ce qui crée une dépendance.

	Faible	Moyen	Élevé	Critique
Fréquence faible	Rupture isolée	À surveiller	Escalade ponctuelle	Revue direction
Fréquence moyenne	Standardiser	Contrôle renforcé	Plan d'action	Décision sponsor
Fréquence forte	Automatiser	Référentiel prioritaire	Circuit à reprendre	Risque critique immédiat

À placer

- Factures sans marché
- Avenants hors budget
- BAP tardifs
- Pièces introuvables
- Reporting retraité à la main

Sortie attendue

- 3 risques prioritaires
- 1 propriétaire par risque
- 1 métrique de suivi
- 1 décision sous 30 jours

Ne cherchez pas à tout corriger : choisissez les ruptures qui menacent cash, audit, décision ou continuité.

CIRCUIT MINIMUM AVANT PAIEMENT

Le chemin minimum d'une pièce maîtrisée.

Un circuit utile n'est pas une usine à gaz. Il verrouille seulement les passages où le risque apparaît : réception, rattachement, contrôle, décision, paiement, archivage.

01

Recevoir

Canal unique ou règles d'entrée.

02

Rattacher

Opération, fournisseur, marché, budget.

03

Contrôler

Pièces, montants, doublons, TVA.

04

Valider

BAP ou exception datée.

05

Tracer

Statut paiement, archive, reporting.

Avant paiement	Preuve minimale
Objet immobilier	Opération/SCCV/actif/lot identifié.
Engagement	Marché ou motif d'exception.
Budget	Ligne et reste à payer visibles.
Décision	BAP nominatif et daté.



Objectif : réduire les allers-retours de justification après paiement.

JOURNAL DE DÉCISIONS

Une décision non retrouvable devient une opinion.

Les décisions immobilières sont souvent prises dans l'urgence : arbitrage budget, validation d'un avenant, acceptation d'une situation, litige fournisseur. Le problème n'est pas de décider vite ; c'est de perdre la trace.

Décision	Seuil	Preuve	Responsable
Avenant > seuil	Montant ou % budget.	Note motif + validation direction.	Direction / DAF
Paiement sans pièce complète	Exception formalisée.	BAP exception + date fermeture.	DAF
Changement fournisseur	Impact délai/budget.	Comparatif ou décision comité.	Opérations
Arbitrage actif	Vente, CAPEX, relocation.	Hypothèses et décision.	Asset manager

À capturer

- Date et motif
- Option retenue
- Impact budget/cash
- Pièces associées

Ce qui manque souvent

- Hypothèse initiale
- Qui a tranché
- Pourquoi maintenant
- Quand revoir

Preuve faible

- Mail isolé
- Oral
- Tableur modifié
- PDF sans contexte

Une piste d'audit ne doit pas être reconstruite : elle doit être produite automatiquement par le circuit.

CONTINUITÉ

Le test de robustesse : une personne-clé s'absente 10 jours.

Si les paiements, relances ou arbitrages sensibles ralentissent fortement, le back-office n'est pas seulement sous équipé : il est structurellement dépendant.

10

jours d'absence

Le test révélateur : prenez un dossier en cours et demandez si un remplaçant peut comprendre quoi payer, quoi bloquer et quoi escalader.

Questions de reprise

- Quels dossiers sont bloqués sans cette personne ?
- Quelles pièces sont dans sa boîte mail ?
- Quels seuils ne sont connus que par habitude ?
- Quels dossiers n'ont pas de propriétaire ?

Zone	Risque si absent	Niveau de contrôle attendu
Factures	BAP bloqués ou validés sans contexte.	Circuit partagé + statut visible.
Avenants	Dépassements non escaladés.	Seuils + journal décisions.
Reporting	Retraitement manuel impossible.	Indicateurs normalisés.
Trésorerie	Paiements urgents non anticipés.	Échéancier + reste à payer.

Test immédiat

- Faire reprendre un dossier par un tiers
- Chronométrer la recherche des preuves

Échec si

- Pièces dans une boîte mail
- Seuils connus oralement
- Décision introuvable

Réussite si

- Statut visible
- Propriétaire nommé
- Prochaine action claire

Un bon back-office protège l'entreprise contre l'absence, pas seulement contre l'erreur.

QUEL NIVEAU D'APPUI POUR SÉCURISER LE CIRCUIT ?

Le bon niveau d'appui dépend du risque réel, pas d'une préférence d'outil.

Selon vos volumes et vos risques, le dispositif peut combiner plateforme, délégation partielle et pilotage interne. Le choix dépend du volume, de la criticité, des ressources internes et des décisions à sécuriser.

Situation	Mode recommandé	Pourquoi
Équipe structurée, référentiels clairs.	outil piloté avec règles claires.	L'équipe peut opérer le circuit.
Volume irrégulier ou personne-clé saturée.	Délégation partielle.	Cairal absorbe les pics et formalise.
Données dispersées, contrôles inexistantes.	Diagnostic + reprise.	L'outil seul ne corrige pas le flou.
Croissance ou multi-opérations.	Hybride.	Pilotage + renfort + indicateurs.



Critères de décision

- Volume de pièces mensuelles
- Nombre d'opérations/actifs
- Sensibilité cash et audit
- Référentiels en place
- Temps disponible côté équipe

Position Cairal : commencer par sécuriser les ruptures de contrôle, puis choisir le niveau d'autonomie.

SCORE DE RISQUE OPÉRATIONNEL

Identifiez le risque prioritaire avant de choisir une solution.

Attribuez 0 à 2 points par rubrique. Le but n'est pas de se noter : c'est de savoir si l'urgence est circuit, dispositif, délégation ou gouvernance.



Rubriques

- Référentiels objets immobiliers
- Contrôle factures/BAP
- Engagements et reste à payer
- Journal des décisions
- Reporting direction
- Continuité personne-clé
- Séparation des tâches
- Qualité des preuves

Score	Diagnostic	Suite logique
0-6	Dépendance forte aux personnes.	Reprendre référentiels + délégation de cadrage.
7-12	Contrôles partiels mais non industrialisés.	Mettre en place circuit et reporting.
13-16	Circuit exploitable.	Automatiser, mesurer, connecter.

Si votre score est inférieur à 7, ne commencez pas par automatiser : commencez par rendre le dossier lisible.

PLAN 30 / 60 / 90 JOURS

Passer du diagnostic à un circuit pilotable.

Une refonte efficace doit produire de la confiance vite. Le plan ci-dessous vise un premier périmètre maîtrisé, pas une transformation théorique.

30 jours — cadrer

- Choisir une opération pilote
- Cartographier pièces et circuits
- Nommer propriétaires
- Mettre BAP + exceptions

60 jours — standardiser

- Normaliser référentiels
- Définir seuils d'escalade
- Installer reporting
- Fermer exceptions récurrentes

90 jours — piloter

- Mesurer délai BAP
- Réduire pièces manquantes
- Documenter RACI
- Décider niveau d'appui

Indicateurs à suivre

- Délai moyen BAP
- Factures sans engagement
- Avenants non signés
- Exceptions ouvertes > 7 jours

Livrable comité

- Carte des ruptures
- Circuit de référence
- Liste des décisions
- Périmètre à sécuriser en priorité

Jalon	Preuve que le plan avance
J+30	Une opération pilote contrôlée avec BAP et exceptions visibles.
J+60	Les seuils et propriétaires sont utilisés sans arbitrage oral.
J+90	Le comité voit les risques, décisions et délais sans retraitement manuel.

Ne démarrez pas par "tout migrer". Démarrez par les dossiers où le coût du flou est le plus visible.

CAS FIL ROUGE

SCCV A : situation n°4, avenant terrain et BAP urgent.

Un cas crédible vaut mieux qu'un principe. Voici le type de dossier qui doit révéler si votre back-office tient sous pression.

Élément	Donnée du cas	Risque
Marché initial	420 000 € - lot gros œuvre	Base d'engagement.
Avenant terrain	38 000 € annoncé, signature incomplète	Dépassement non arbitré.
Situation n°4	86 000 € TTC à payer sous 10 jours	BAP demandé en urgence.
Reste à payer	Incohérent entre tableur et compta	Reporting comité fragile.
Décision	Paiement partiel ou blocage ?	DAF doit trancher.

Contrôle

- Marché lié
- Avenant signé
- Situation cumulée
- Retenue vérifiée

Décision

- Escalade DAF
- Exception datée
- Paiement conditionnel

Trace

- Journal décision
- Impact budget
- Date fermeture

Ce cas doit pouvoir être rejoué pendant le diagnostic Cairal avec vos propres pièces.

MINI-CAS 1

Facture travaux sans marché : le scénario typique.

Une facture arrive. L'opérationnel confirme que les travaux ont été faits. La comptabilité veut payer. Mais le marché initial, l'avenant ou la ligne budgétaire ne sont pas rattachés.

Ce qui manque

- Marché initial ou avenant
- Ligne budgétaire
- Visa opérationnel tracé
- Reste à payer
- Motif d'urgence

Ce qu'il faut changer

- Bloquer sans pièce ou exception
- Créer événement "facture sans engagement"
- Escalader selon seuil
- Documenter décision puis payer

01

Détecter

Facture sans marché lié.

02

Bloquer

Pas de BAP standard.

03

Arbitrer

Décision direction si seuil.

04

Clôturer

Pièce ou exception datée.

05

Tracer

Journal + indicateur.

Sans règle explicite, l'exception devient une habitude.

MINI-CAS 2

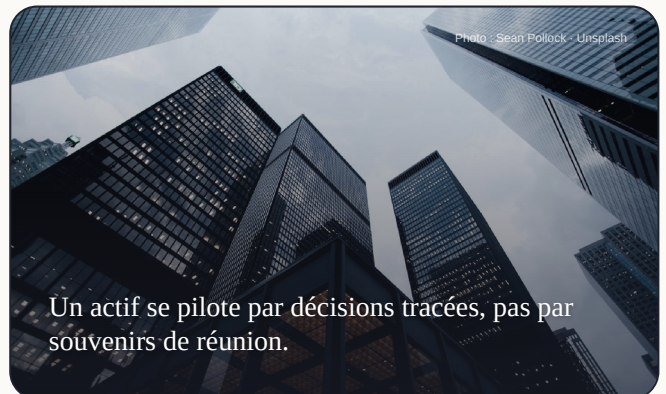
Avenant accepté terrain, budget non mis à jour.

Le chantier avance, l'avenant est "évident" pour l'équipe, mais le budget, le reste à payer et le reporting n'ont pas été mis à jour. Le risque apparaît plus tard, au comité ou au paiement.

Moment	Signal	Contrôle Cairal
Avant signature	Objet et montant flous.	Motif, ligne budget, seuil décision.
Après signature	Avenant non lié au marché.	Chaînage marché → avenant.
À la facture	Reste à payer incohérent.	Blocage BAP ou exception.
Au reporting	Écart non expliqué.	Journal décision + impact budget.

Décision à documenter

- Pourquoi l'avenant est nécessaire
- Qui valide le dépassement
- Impact sur marge/cash/planning
- Date de révision du budget



Le point critique n'est pas l'avenant : c'est l'écart entre décision terrain et pilotage financier.

QUESTIONNAIRE À EMPORTER

La page à remplir pendant une revue de dossier.

Utilisez cette page comme trame de revue. Si une réponse est "je ne sais pas", "dans un mail" ou "il faut demander à X", le contrôle n'est pas robuste.

Question	Réponse attendue
Quelle opération/SCCV/actif ?	Objet exact + propriétaire.
Quel marché/avenant ?	Référence et montant engagé.
Quelle ligne budgétaire ?	Budget initial, reste à engager, reste à payer.
Qui valide et pourquoi ?	Nom, rôle, date, motif.
Quelle pièce manque ?	Liste courte + responsable.
Quelle exception ouverte ?	Motif + date de fermeture.
Quelle décision comité ?	Arbitrage attendu.

À faire en séance

- Choisir une pièce réelle
- Remplir sans rechercher 20 minutes
- Noter les trous de preuve
- Désigner un propriétaire

À bannir

- "On le sait"
- "C'est dans les mails"
- "La compta vérifiera"
- "On régularisera après paiement"

Conservez cette page dans votre trame de revue : elle force une réponse claire avant toute décision sensible.

CAHIER DES CHARGES

Les champs qui suffisent pour commencer sérieusement.

Un dispositif ne doit pas commencer par 200 champs. Il doit commencer par les champs qui relient opération, engagement, facture, décision et preuve.

Objet	Champs minimum	Pourquoi
Opération / actif	Nom, SCCV/mandat, responsable, statut.	Éviter les rattachements ambigus.
Fournisseur	SIREN si utile, métier, contact, banque.	Réduire doublons et risques.
Marché	Montant, lot, date, avenants, reste à payer.	Contrôler engagements.
Facture	Montant, TVA, échéance, marché, BAP.	Sécuriser paiement.
Décision	Date, valideur, motif, pièce.	Créer piste d'audit.

Minimum viable

- 1 opération
- 5 fournisseurs
- 10 pièces
- 1 circuit BAP

Qualité

- Pièces nommées
- Rattachement obligatoire
- Statuts visibles

Contrôle

- Seuils
- Exceptions
- Journal

Commencer petit n'est pas être pauvre : c'est choisir les champs qui changent réellement la décision.

PRÉPARER UN DIAGNOSTIC UTILE

Venez avec un dossier réel, pas une présentation générique.

Un diagnostic Cairal doit partir de votre réalité : facture bloquée, avenant, reporting, reprise d'un dossier ou pic de charge administratif.

À apporter

- Une facture ou situation récente
- Un contrat/marché associé
- Un extrait de budget
- Un reporting ou tableau de suivi
- Un exemple de décision ou litige

Ce que Cairal évaluera

- Ruptures de preuve
- Temps de reconstitution
- Risques avant paiement
- Niveau d'appui recommandé

PROCHAIN PAS

Cartographier vos ruptures de contrôle.

En 30 minutes, Cairal peut qualifier vos ruptures de preuve : référentiels, BAP, engagements, reporting, continuité.

[Planifier un diagnostic Cairal de 30 minutes](#)

Crédits photos : Unsplash. Document de travail à adapter à vos seuils internes et à votre organisation.