



**EHESP**

---

**Directeur d'établissement sanitaire,  
social ou médico-social**

Promotion : **2013-2014**

---

**La dématérialisation de la chaîne  
comptable, financière et budgétaire :  
étude et mise en œuvre au  
centre hospitalier de Crépy-en-Valois**

---

**Carole MARTIN**

---

# Remerciements

---

Je remercie tout particulièrement Monsieur Thierry VINCENT, directeur de l'hôpital de Crépy-en-Valois et de la maison de retraite de La Ferté-Milon pour sa contribution efficace et riche en enseignements. Merci pour sa grande disponibilité, son humanisme et son soutien.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des membres de l'équipe dirigeante pour son attention, sa bienveillance et son adhésion aux différents projets partagés.

J'exprime toute ma gratitude aux personnels de l'hôpital et de la maison de retraite de La Ferté-Milon.

Je tiens à remercier tout particulièrement les agents qui ont participé et contribué à ce projet sur la dématérialisation de la chaîne comptable et financière, et sans lesquels la démarche entreprise n'aurait pu aboutir. Ils m'ont tous associée à leurs missions et à leurs compétences, enrichissant grandement ces huit mois de stage.

Enfin ma reconnaissance ne saurait être complète sans évoquer toutes les personnes qui ont consacré un peu de leur temps pour nourrir ma réflexion.

Pour finir, je dédie une pensée toute particulière à Christelle pour sa relecture attentive et ses critiques constructives.

---

# Sommaire

---

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>I - Une stratégie et des modalités de passage à la dématérialisation à définir</b>	<b>7</b>
1.1. - Les acteurs du dispositif local de pilotage du PES V2 et de la dématérialisation des pièces comptables	7
1.1.1. - L'hôpital de Crépy-en-Valois	8
1.1.2. - Le comptable public	9
1.1.3. - L'éditeur financier	10
1.2. - Evaluation de la chaîne comptable et financière	11
1.2.1. - Les gestionnaires	11
1.2.2. - Le circuit et la conservation des données comptables et des pièces justificatives	13
1.2.3. - Le mode de transmission : la passerelle HELIOS	14
1.3. - Le choix de la direction	15
1.3.1. - Des obstacles identifiés	15
1.3.2. - Un regard extérieur et des retours d'expériences	16
1.3.3. - Le positionnement de la direction	18
<b>II - Le déploiement du protocole d'échange standard d'Hélios version 2 et ses premières implications au centre hospitalier de Crépy-en-Valois</b>	<b>21</b>
2.1 - « Les préalables »	22
2.1.1 - La MDD de la DDFiP et son référent départemental pour le recouvrement du SPL	22
2.1.2 - Certification du progiciel MEDIANE	23
2.1.3 - Le portail de gestion publique de la DGFIP	24
2.2 - La « phase de cadrage »	25
2.2.1. - Une démarche participative	25
2.2.2. - Fiabilisation de la base des données	27
2.2.3. - La note de cadrage	28
2.3. - La « phase tests » et l'implication des acteurs du dispositif local du PES V2	29
2.3.1 - L'équipe projet de l'établissement et la « Phase tests »	30
2.3.2 - L'éditeur financier	30
2.3.3 - Le comptable public	31

<b>III - La dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière entre l'ordonnateur et son comptable public : contraintes et questionnements !</b>	<b>35</b>
3.1. - Les contraintes techniques et ses répercussions économiques	36
3.1.1 - Le recours aux nouvelles technologies	36
3.1.2. - ... qui exige des compétences ...	38
3.1.3. - ... et implique de nouveaux coûts	39
3.2. - Des impératifs organisationnels	40
3.2.1. - Le choix d'une GED !	40
3.2.2. - ... pour de nouvelles pratiques professionnelles et de nouveaux échanges, ...	42
3.2.3. - ... tout en maintenant une organisation décentralisée	43
3.3. - De nouvelles pratiques culturelles qui suscitent des interrogations !	45
3.3.1. - De la culture « papier » à la « e » culture	45
3.3.2. - La signature électronique : une question de génération ?	46
3.3.3. - Comment concilier l'objectif « zéro papier » et la réglementation des archives ?	47
<b>Conclusion</b>	<b>51</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>53</b>
<b>Liste des annexes</b>	<b>57</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ACE : actes et consultations externes  
AGIRH : La Gestion des Ressources Humaines  
ANFH : Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier  
ARS : agence régionale de santé  
BIC : « *Bank Identifier Code* »  
BRH : bureau des ressources humaines  
CGOS : Comité de Gestion des Œuvres Sociales  
CH : centre hospitalier  
CHT ONE : communauté hospitalière de territoire Oise nord-est  
CNDA : Centre National de Dépôt et d'Agrément  
CNRACL : Caisse Nationale des Retraites des Agents des Collectivités Locales  
CRIH : Centre Régional d'Informatique Hospitalière  
DAF : Direction des Archives de France  
DDFiP : Directions Départementales des Finances Publiques  
DESSMS : directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social  
DGCP : Direction Générale de la Comptabilité Publique  
DGFIP : Direction Générale des Finances Publiques  
DGOS : Direction Générale de l'Offre de Soins  
DHOS : Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des Soins  
DMP : dossier médical personnel  
DRFiP : Direction Régionale des Finances Publiques  
DSPL : division du secteur public local  
DUA : durée d'utilité administrative  
EDF : Electricité de France  
EHPAD : établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes  
EPS : établissements publics de santé  
ERP : « *Enterprise Resource Planning* »  
ESMSS : établissement sanitaire, social et médico-social  
FHF : Fédération Hospitalière de France  
FIDES : facturation individuelle des établissements de santé  
GCSMS : groupement de coopération sociale et médico sociale  
GDF : Gaz de France  
GED : gestion électronique des documents

GEF : gestion économique et financière

IBAN : « *International Bank Account Number* »

IRCANTEC : Institution de Retraite Complémentaire des Agents Non Titulaires de l'État et des Collectivités publiques

LFSS : Loi de Financement de la Sécurité Sociale

MCO : médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie

MDD : mission déploiement de la dématérialisation

MiPih : Midi Picardie Informatique Hospitalière

OPL : organisme public local

PC : « *personal computer* »

PDF : « *portable document format* »

PES V2 : Protocole d'Echange Standard Version 2

PESOS : Protocole Exchange Standard - Outil de Suivi

PM : personnel médical

PNM : personnel non médical

RH : ressources humaines

SAUR : Société d'Aménagement Urbain et Rural

SEPA : « *Single Euro Payments Area* »

SIHPIC : Syndicat Informatique Hospitalier de Picardie

SIRET : système d'identification du répertoire des établissements

SNP : Structure Nationale Partenariale

SPL : secteur public local

SSR : soins de suite et de réadaptation

TdT : tiers de télétransmission

URSSAF : Unions de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

USLD : unité de soins de longue durée

---

# Introduction

---

Depuis une quinzaine d'années, l'informatique s'est très largement développée au sein des établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux (ESMSS). L'électronique est un outil formidable pour simplifier les échanges et réduire les délais. La généralisation de l'informatique de gestion ne fait que croître et s'inspire de l'évolution rapide des techniques de l'information et de la communication. Conscients de l'intérêt de ces techniques pour l'amélioration des procédures administratives, nos pouvoirs publics encouragent et impulsent une telle progression, comme l'atteste l'ordonnance n°2014-697 du 26 juin dernier relative au développement de la facturation électronique. Aujourd'hui, la nouvelle solution informatique appelée « dématérialisation », impulsée par le dossier médical personnel (DMP) et les procédures de passation des marchés publics formalisés<sup>1</sup>, s'intéresse, tout particulièrement, aux échanges entre l'ordonnateur et son comptable public.

La dématérialisation de la gestion comptable et financière entre les établissements publics de santé et leur comptable public a été initiée par une structure nationale partenariale (SNP) animée par la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) et dont sont notamment membres la Direction générale de l'Offre de Soins (DGOS) et la Fédération hospitalière de France (FHF), ainsi que la Cour des comptes (juge financier)<sup>2</sup>. Elle repose sur des préconisations définies dans la Charte nationale Partenariale du 7 décembre 2004 et la Convention cadre nationale relative à la dématérialisation des documents de la chaîne comptable et financière des collectivités, établissements publics locaux et établissements publics de Santé du 18 janvier 2010<sup>3</sup>. Présentée comme un des leviers majeurs de gain d'efficacité, la dématérialisation de la gestion comptable et financière des établissements publics de santé permettra notamment par le biais d'un vecteur unique de faciliter les échanges d'information et d'enrichir les données échangées entre l'ordonnateur et le

---

<sup>1</sup> - Arrêté du 28 août 2006 pris en application du I de l'article 48 et de l'article 56 du code des marchés publics et relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics formalisés.

<sup>2</sup> - Une charte nationale de dématérialisation a été signée en décembre 2004 par la Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP), la Direction de l'Hospitalisation et de l'Organisation des Soins (DHOS), la Fédération Hospitalière de France (FHF) et la cour des comptes. Elle a permis aux partenaires de définir de nombreuses conventions cadres nationales fixant les modalités concrètes de dématérialisation des diverses catégories de documents échangés entre ordonnateurs et comptables.

<sup>3</sup> - Les partenaires nationaux ont souhaité proposer un cadre conventionnel à l'ensemble des documents de la chaîne comptable et financière afin de répondre à la démarche globale de dématérialisation des collectivités et établissements publics locaux. La convention cadre unique reprend la majorité des solutions définies dans les différentes conventions cadres nationales élaborées conjointement entre 2005 et 2008. La dernière mise à jour disponible sur Internet date du 17 janvier 2013.

comptable public (déroulement des opérations facilité, délais de transmission et risques de rejets réduits, ...) ; de générer des gains qualitatifs et quantitatifs (simplification des tâches, réduction des coûts de production des documents, ...) ; tout en répondant aux problématiques actuelles de développement durable avec l'objectif « zéro papier ».

Dans le cadre des procédures comptables et financières, les collectivités locales et leurs établissements publics, les services de la DGFIP et le juge des comptes échangent, chaque année, plus d'un milliard de feuilles de papier A4 (dont 200 millions uniquement par les établissements publics de santé). C'est l'équivalent de 5 000 tonnes de papier, 280 hectares de forêts et 120 000 arbres. Afin de répondre, entre autres, à certaines exigences de développement durable, on assiste depuis 2008 au déploiement d'un nouveau protocole chargé de la dématérialisation des titres de recette, des mandats de dépense et des bordereaux récapitulatifs : le Protocole d'Echange Standard Version 2 (PES V2). Le PES V2 remplacera obligatoirement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 les protocoles actuels de transmission des données, nécessairement doublés d'une transmission papier lors de l'envoi à la trésorerie. Le PES V2 fixe, ainsi, la suppression des protocoles informatiques d'échanges de données électroniques existants entre les ordonnateurs des établissements publics de santé et leurs comptables publics (INDIGO, HMandat, HTitre, ...), rendus obsolètes par l'arrêté du 3 août 2011 modifiant l'arrêté du 27 juin 2007 portant application de l'article D. 1617-23 du code général des collectivités territoriales relatif à la dématérialisation des opérations en comptabilité publique.

La mise en œuvre de la dématérialisation des pièces comptables doit, également, être évoquée comme une phase préparatoire à la généralisation de la facturation individuelle des établissements de santé (FIDES) prévue par l'article 63 de la Loi de Financement de la Sécurité Sociale (LFSS) pour 2013 qui fixe la 1<sup>ère</sup> phase de cette généralisation aux actes et consultations externes (ACE). Du fait de la volumétrie, la bascule en FIDES, qui implique à ce jour uniquement les établissements de santé publics et privés non lucratifs ayant une activité de médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie (MCO), ne peut se faire sans la dématérialisation complète des titres de recette. L'instruction interministérielle DGOS/PF/DGFP/CL1A/2014 n°173 du 30 mai 2014<sup>4</sup>, relative aux modalités de déploiement des dispositifs FIDES et PES V2 précise en ces termes que « la généralisation dans les établissements de santé publics du protocole d'échange standard (PES V2) est un projet qui a pour ambition la dématérialisation de bout en bout des échanges entre l'ordonnateur et son

---

<sup>4</sup> - Instruction relative aux modalités de déploiement de la facturation individuelle (FIDES) dans les établissements de santé publics et privés non lucratifs ayant une activité de médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie et aux modalités de déploiement du protocole d'échange standard PES V2 et de dématérialisation des opérations en comptabilité publique des établissements publics de santé.

comptable, à la fois pour ses pièces comptables, et pour ses pièces justificatives, qu'ils s'agissent d'opérations en dépense ou en recette, et quelle que soit la nature de l'activité hospitalière concernée (activité de soin, achat, paie, ...) », et que celui-ci doit nécessairement s'articuler, dans la perspective de sa généralisation, au second dispositif FIDES qui « vise à facturer directement, individuellement et au fil de l'eau la part obligatoire des prestations de soins, dans un cadre dématérialisé ». Ainsi, les dispositifs FIDES et PES V2 constituent un levier d'amélioration de la qualité de la chaîne de facturation et de recouvrement, et donc de celle des comptes hospitaliers, notamment dans le cadre de la certification des comptes.

L'enceinte de concertation de la SNP a défini le cadre juridique et les modalités informatiques du déploiement de la dématérialisation comptable dans le secteur hospitalier, aussi bien pour les pièces comptables, électroniquement signées, que pour les pièces justificatives. Ainsi, l'usage du protocole d'échange standard d'Hélios dans sa version 2 s'impose à tout établissement public de santé, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 pour la transmission dématérialisée au comptable des titres de recettes, des mandats de dépenses et des bordereaux les récapitulant afin de parvenir, à terme, à une dématérialisation complète de l'ensemble de la chaîne comptable et financière entre l'ordonnateur, le comptable et le juge des comptes (dématérialisation de l'intégralité des pièces justificatives : factures, marchés publics, états de paie, etc ... et recours à la signature électronique pour la dématérialisation des bordereaux de mandats et de titres). Le déploiement du dispositif PES V2 concerne tous les établissements publics de santé (centres hospitaliers, dont les ex-hôpitaux locaux, centres hospitaliers universitaires et régionaux, centres hospitaliers spécialisés, les Hospices civils de Lyon et l'Assistance Publique - Hôpitaux de Marseille) à l'exclusion de l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris, qui utilise une application partagée avec son comptable public.

Le projet de dématérialisation de la chaîne comptable, financière et budgétaire est piloté par la mission déploiement de la dématérialisation (MDD) de la DGFIP avec un co-pilotage de la DGOS pour les établissements de santé. Au niveau régional, les Agences Régionales de Santé (ARS) sont associées au pilotage et à l'animation régionale et doivent contribuer à la coordination régionale du dispositif PES V2 avec la Direction Régionale des Finances Publiques (DRFiP) et assurer le relais avec le national. Au niveau départemental, ce sont les Directions Départementales des Finances Publiques (DDFiP) qui sont chargées du pilotage opérationnel et technique du déploiement du dispositif auprès des comptables publics hospitaliers de leur département. La DDFiP est l'interlocutrice de proximité du comptable public hospitalier et elle mobilise sa division du secteur public local (SPL) ainsi que le correspondant dématérialisation (référént départemental pour le recouvrement du SPL).

Sous le pilotage de la DDFiP et du correspondant dématérialisation (Division du secteur public local - DSPL), le dispositif local du PES V2 et de la dématérialisation des pièces comptables est quant à lui composé du comptable public hospitalier, du ou des représentants de l'établissement public de santé et des éditeurs comptables et financiers sur les domaines dépense et recette. Pour chaque établissement de santé ce sont ces trois acteurs du dispositif local (comptable, établissement de santé public et éditeur) qui sont chargés de conduire les travaux de déploiement du nouveau protocole et de suivre opérationnellement le bon déroulement de la mise en œuvre du PES V2 et du projet de dématérialisation de la chaîne comptable, financière et budgétaire.

Le cadre juridique et le déploiement opérationnel à l'échelle nationale étant précisés, comment un ex hôpital local comme l'hôpital de Crépy-en-Valois peut-il se positionner sur le projet de dématérialisation de la chaîne comptable et financière ? A la hauteur de ses moyens, est-il en capacité de répondre à toutes les exigences de la dématérialisation ? Sur la base de quelle stratégie ? Et sous quel(s) délai (s) ?

Afin d'aider la direction de Crépy-en-Valois à définir la stratégie de dématérialisation adaptée à ses besoins réels, nous avons réfléchi aux différents changements et actions qu'implique ce nouveau projet. Notre investigation s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, sur la base d'observation directe et d'entretiens individuels, nous avons pu évaluer le fonctionnement de la chaîne comptable et financière ainsi que le niveau d'implication de tous les acteurs censés composer le dispositif local du PES V2 et de la dématérialisation des pièces comptables. Les données collectées, comparées aux informations recueillies auprès de deux autres établissements en phase de déploiement, ont ainsi guidé la direction dans son choix de stratégie et les modalités de passage à la dématérialisation. Au regard des exigences formulées par cette stratégie et des pré-requis du PES V2, la deuxième phase d'investigation fut établie sur la base d'un mode projet. Notre démarche exigea, au gré des différentes phases définies pour le déploiement du nouveau dispositif, des actions concrètes notamment pour résoudre les difficultés et autres obstacles rencontrés. Enfin, nos deux précédentes phases d'investigation nous ont permis d'identifier les différentes contraintes et risques soulevés par un tel projet et les éventuelles solutions à mettre en œuvre pour surmonter ces contraintes et maîtriser ces risques.

Hier le DMP, les marchés publics ; aujourd'hui la chaîne comptable et financière : la dématérialisation est appelée à se développer ! Demain, ce sont certainement toutes les activités des ESSMS qui seront touchées par de nouvelles solutions informatiques dont les implications sont majeures - on évoque à l'heure actuelle un projet de dématérialisation du dossier administratif individuel -. Sans sous-estimer les enjeux de la dématérialisation, il est

dans l'intérêt de tout directeur d'ESSMS d'évaluer et de maîtriser ses impacts à l'échelle de la structure qu'il dirige. Synonyme de « révolution organisationnelle », toute nouvelle procédure de dématérialisation ne doit pas mettre en péril la gestion et le bon fonctionnement d'un établissement. C'est pourquoi, elle exige du temps, de la méthodologie et de la pédagogie, de l'investissement (humain et financier), de nouvelles compétences, ... que tout directeur se doit d'apprécier en amont d'un tel projet. Pour reprendre les termes de Philippe BERNOUX dans son ouvrage *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* : « Pas d'action sans connaissance préalable, ou alors les chances sont grandes de mener des actions qui passent à côté de leur objet et finalement brouillent les repères »<sup>5</sup>. C'est ce que nous avons cherché à mettre en œuvre à travers le projet de Crépy-en-Valois, que nous présenterons de la façon suivante.

Une première partie correspondant à une phase d'investigation, à l'issue de laquelle la direction de Crépy-en-Valois a défini les modalités de passage à la dématérialisation. Une seconde partie sera consacrée à l'ensemble des actions et autres travaux menés pour garantir le bon déploiement du nouveau dispositif, dans la perspective d'un passage en production avant le 31 décembre 2014. Enfin la troisième partie consistera à proposer un plan d'actions destiné à maîtriser les risques de la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière sur l'établissement de Crépy-en-Valois.

---

<sup>5</sup> - BERNOUX P., 2004 et 2010, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, nouvelle édition, Paris : Seuil, « Points Essais », p. 242.

## **I - Une stratégie et des modalités de passage à la dématérialisation à définir**

Le projet de dématérialisation de la chaîne comptable, financière et budgétaire entre l'ordonnateur et le comptable public comprend trois étapes :

- la dématérialisation des mandats de dépense et des titres de recette (soit l'adoption pour le 1<sup>er</sup> janvier 2015 du nouveau dispositif PES V2 pour tous les budgets, en recette et en dépense) ;
- la dématérialisation des bordereaux de titres et de mandats signés électroniquement ;
- la dématérialisation des pièces justificatives en recette et en dépense.

Ce projet de dématérialisation implique davantage qu'un changement de protocoles informatiques d'échanges de données électroniques existants entre les ordonnateurs des établissements publics de santé (EPS) et leurs comptables publics (protocoles INDIGO, HMandat, HTitre, ... pour le PES V2). Il contraint les ordonnateurs des EPS à réfléchir sur une stratégie globale de dématérialisation.

Afin de définir cette stratégie, il convient de s'interroger sur les conditions d'acquisition d'une solution de dématérialisation adéquate, en fonction des besoins réels de l'établissement. Autrement dit, définir un projet de dématérialisation répondant aux questions suivantes : Quel périmètre ? Quelles contraintes techniques et matérielles ? Quels moyens et quels outils pour quels besoins ? Avec quel impact financier ? Pour quelles garanties et quelle qualité au regard de celles offertes par la procédure papier ? Et enfin avec quelles conséquences en termes d'organisation du travail ?

En toile de fond, la question majeure que l'on doit poser est : l'hôpital de Crépy-en-Valois est-il en mesure de fixer des dates prévisionnelles de passage à la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière au regard des trois étapes précitées ?

L'identification des différents acteurs du dispositif local et l'analyse de la chaîne comptable et financière seront autant de réponses qui contribueront à déduire les solutions de dématérialisation les plus adéquates à la satisfaction des besoins de l'hôpital de Crépy-en-Valois et à conduire l'ordonnateur à faire un choix sur les étapes proposées par la DGFIP.

1.1. - Les acteurs du dispositif local de pilotage du PES V2 et de la dématérialisation des pièces comptables

Le déploiement du PES V2 et de la dématérialisation des pièces comptables à l'hôpital de Crépy-en-Valois ne sera efficace que si une coopération entre les différents

acteurs du dispositif local (ordonnateur, comptable public et éditeur financier) est établie. L'animation territoriale affichée par la DGOS<sup>6</sup> et par l'ARS de Picardie<sup>7</sup> met, effectivement, en avant des ressources d'accompagnement pour l'élaboration de ressources opérationnelles, la construction de réponses adaptées aux besoins du terrain, ... qui ne pourront être effectives sans la contribution des acteurs du terrain, en l'occurrence les agents administratifs de l'EPS directement impliqués par le nouveau dispositif.

#### 1.1.1. - L'hôpital de Crépy-en-Valois

L'activité de l'hôpital de Crépy-en-Valois se structure autour d'un secteur sanitaire composé d'un service de soins de suite et de réadaptation (SSR) et d'une unité de soins de longue durée (USLD), de 30 lits chacun et d'un secteur médico-social composé de trois établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) pouvant accueillir au total 179 résidents<sup>8</sup>. Pour assurer le fonctionnement de ces deux secteurs, 174 personnes<sup>9</sup> sont à ce jour employées dans l'établissement. Parmi celles-ci, 4 agents (un adjoint des cadres et 3 adjoints administratifs) travaillant pour la direction des services économiques et financiers et la direction des ressources humaines ont été identifiés comme directement concernés par le projet de dématérialisation. A ceux-ci s'ajoutent l'ordonnateur : le directeur de l'établissement et par délégation de signature son adjointe notamment chargée de la direction des services économiques et financiers.

Le bureau des ressources humaines et les services économiques et financiers relevant des deux directions précitées sont géographiquement déconcentrés. Le bureau des ressources humaines est situé à 1,3 kilomètre de l'hôpital sur le site de la maison de retraite des Primevères ; tandis que les deux autres services sont adossés à la direction située dans le bâtiment de la maison de retraite Etienne-Marie de La Hante. Les échanges entre la direction et le bureau des ressources humaines sont en partie garantis par un service courrier interne à l'établissement (que l'on désignera sous les termes de « navette courrier ») assuré par les services logistiques du lundi au vendredi, deux fois par jour.

L'établissement ne dispose pas de service informatique ou d'un responsable en informatique. L'hôpital de Crépy-en-Valois s'est associé en 2012 au centre hospitalier intercommunal de Compiègne-Noyon pour constituer la communauté hospitalière de

---

<sup>6</sup> - Instruction interministérielle DGOS/PF/DGFP/CL1A/2014 n°173 du 30 mai 2014.

<sup>7</sup> - Séminaire ARS - DRFiP de Picardie du 5 novembre 2013.

<sup>8</sup> - 179 lits répartis entre la maison de retraite Etienne-Marie de La Hante (81 places) ; la maison retraite Saint-Lazare (10 places) et la maison de retraite Les Primevères (composée d'un secteur d'hébergement classique de 58 places et d'un secteur dédié à la prise en charge de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés de 30 places).

<sup>9</sup> - 174 agents, dont 17 hommes (13 du personnel non médical - PNM et 4 du personnel médical - PM) et 157 femmes (155 PNM et 2 PM).

territoire Oise nord-est (CHT ONE). Dans le cadre de cet accord, l'hôpital bénéficie de l'apport de l'équipe informatique du centre hospitalier (CH) de Compiègne, notamment d'une maintenance sur les équipements bureautiques effectuée une fois par mois et d'une mise à disposition d'une capacité de stockage sur leurs serveurs informatiques.

Dans le cadre de ses activités comptables, financières et budgétaires, l'ordonnateur de l'hôpital de Crépy-en-Valois est amené à échanger régulièrement avec le second acteur du dispositif local PES V2 et de la dématérialisation des pièces comptables : le comptable public.

### 1.1.2. - Le comptable public

Dans un contexte de dématérialisation et d'augmentation prévisionnelle des volumes de facturation, le nouveau dispositif laisse présager avec le Trésor public une amélioration de la qualité comptable et une efficacité accrue des procédures partagées entre l'ordonnateur et le comptable public.

Sur la base de réunions fixées tous les deux mois entre la directrice adjointe chargée de la direction des services économiques et financiers et le comptable public, les procédures sont régulièrement réévaluées afin de s'assurer et garantir la qualité des échanges entre les deux entités publiques. A ce jour, ces échanges sont effectués à partir du protocole informatique d'échanges de données électroniques INDIGO et sont nécessairement doublés d'une transmission papier lors de l'envoi à la trésorerie. Pour chaque transmission papier, l'établissement s'engage à émettre les mandats de dépense, les titres de recette et les bordereaux les récapitulant en un exemplaire (excepté le bordereau de titres qui doit être produit en deux exemplaires). Le dépôt de ces pièces à la trésorerie, située à 200 mètres de l'hôpital, est effectué régulièrement par la secrétaire de direction de l'hôpital.

Les données électroniques, appelées couramment « flux », sont déposées via un tiers de télétransmission (TdT), c'est-à-dire le portail de gestion publique de la DGFIP, dans l'application appelée HELIOS<sup>10</sup>. Le TdT accessible par réseau sécurisé (connexion du type https au lieu de http pour le fournisseur d'accès) a un rôle à jouer dans la gestion des données électroniques qui transite entre l'émetteur (ordonnateur) et le destinataire (comptable public). Il doit assurer exclusivement les fonctions de transactions réciproques et sécurisées, d'horodatage, de conservation de la trace des échanges et de l'archivage des échanges. Alerté du dépôt des données dans HELIOS, le comptable public peut enfin

---

<sup>10</sup> - L'application HELIOS est un logiciel de gestion comptable et financière des collectivités territoriales géré par la DGFIP.

examiner, traiter et exécuter les flux des trois budgets<sup>11</sup> de l'établissement, après confirmation et à l'appui des envois papiers.

La « mode », la performance technique et les décisions de la France (et de l'Europe entre autre) tendent à développer les qualités d'interopérabilité entre les systèmes informatiques. Cet interfonctionnement informatique est une capacité que le progiciel métier MEDIANE possède. C'est pourquoi en tant qu'éditeur financier de l'hôpital de Crépy-en-Valois et acteur désigné du dispositif local, quelques mots lui sont consacrés.

### 1.1.3. - L'éditeur financier

MEDIANE est un éditeur de logiciels médico administratifs qu'utilisent depuis plus de 30 ans, les établissements sanitaires, sociaux et médico sociaux dans le domaine de la gestion informatique. L'hôpital de Crépy-en-Valois gère depuis 10 ans sa comptabilité interne et externe via le progiciel MEDIANE « gestion économique et financière (GEF) ». Ce progiciel offre plusieurs fonctionnalités et respecte les standards de référence pour les échanges avec d'autres applications, dont celles de la DGFIP.

Parmi les fonctionnalités proposées par l'application citons précisément : la liquidation des commandes (liquidation automatique de la paie, édition des bons et des bordereaux de liquidation, édition du suivi des liquidations, ...), l'engagement et le mandatement des dépenses (émission des mandats et des éditions, annulations et réductions, édition des annulations et des réductions, ...), les recettes diverses et hospitalières (liquidation et émission des titres, édition des titres et bordereaux, annulations et réductions, édition des annulations et des réductions, ...), etc.

La maintenance en hotline est assurée par l'équipe MEDIANE du MiPih<sup>12</sup> (Midi Picardie Informatique Hospitalière), autre éditeur d'applications informatiques (progiciels) de gestion administrative, économique et financière pour les établissements de santé, également partenaire de MEDIANE. Il est en effet singulier qu'un éditeur de progiciels informatiques soit hébergé par un autre éditeur de progiciels informatiques. Cette particularité est liée au fait que l'hôpital de Crépy-en-Valois exploite toutes les fonctionnalités du progiciel AGIRH (La Gestion des Ressources Humaines) du MiPih pour la gestion complète de la paie des agents. MiPih, en tant qu'éditeur de solutions informatiques répond aux besoins de sécurité

---

<sup>11</sup> - Missionné pour la tenue des comptes de l'établissement, le comptable public est chargé de recouvrir et encaisser les recettes et de payer les dépenses du budget principal H et de deux budgets annexes (B et J).

<sup>12</sup> - Le MiPih (Midi Picardie Informatique Hospitalière) est une structure publique de coopération inter-hospitalière qui a été créée, sous le nom de MIPIH (Midi Pyrénées Informatique Hospitalière), le 12 Mars 1994, suite à une réflexion commune des hôpitaux adhérents au CRIH Midi-Pyrénées (Centre Régional d'Informatique Hospitalière) et du centre hospitalier universitaire de Toulouse. Au 1er juillet 2008, la structure est devenue MiPih (Midi Picardie Informatique Hospitalière) suite à l'intégration d'une autre structure publique de coopération inter-hospitalière, basée à Amiens, le Syndicat Informatique Hospitalier de Picardie (SIHPIC).

pour l'hébergement des données ressources humaines (RH) et permet toute interopérabilité pour assurer un support pluridisciplinaire dans les solutions d'intégration.

Les fonctionnalités offertes par les progiciels précités mettent bien en avant tout l'intérêt de développer leurs qualités d'interfonctionnement informatique et toute la nécessité de travailler ensemble.

Dans cette perspective, reprenons les trois acteurs du dispositif local afin d'apprécier leur engagement réciproque dans la structuration de la chaîne comptable et financière de l'hôpital de Crépy-en-Valois.

## 1.2. - Evaluation de la chaîne comptable et financière

L'évaluation de la chaîne comptable et financière a été établie à l'appui de deux questionnaires adressés aux quatre agents concernés par le projet, après une réunion d'information qui s'est déroulée le 21 janvier 2013. Le premier questionnaire<sup>13</sup> transmis par courriel avait pour objectifs de détailler les activités de chaque agent en lien avec la trésorerie et d'apprécier leurs degrés d'implications. Ce questionnaire a également servi de base de travail pour une série d'entretiens qui se sont tenus début février. Par la suite, dans le but d'estimer les types de pièces et leurs volumes entre l'hôpital et la trésorerie, les 4 agents ont été à nouveau sollicités via un tableau excel qui a été référencé au gré de rendez-vous et d'entretiens téléphoniques. Mais l'évaluation de la chaîne comptable et financière ne serait être complète sans le regard respectif de l'ordonnateur et du comptable public.

### 1.2.1. - Les gestionnaires

Sur la base du premier questionnaire et des entretiens qui ont suivi, chaque gestionnaire a pu détailler avec précisions ses activités en lien avec la trésorerie et ainsi pré-évaluer son degré d'implication dans le futur projet.

Au bureau des ressources humaines (BRH), deux agents se chargent de liquider automatiquement la paie, d'engager et de mandater des dépenses et d'effectuer quelques recettes diverses hospitalières. Pour cela ils sont amenés à émettre des mandats de tout ordre : mandat paye collectif pour le mandatement des paies mensuelles, des mandats paye individuel pour le remboursement des charges trop versées (comme par exemple à la Caisse

---

<sup>13</sup> - Annexe 1.

Nationale des Retraites des Agents des Collectivités Locales - CNRACL, ...), des mandats ordinaires pour le règlement de factures diverses (médecine du travail, assurances SOFCAH<sup>14</sup>, paiement trimestriel des astreintes des médecins, remboursement au CH de Compiègne des prestations offertes par l'équipe mobile de soins palliatifs, paiement des formations non prises en charge par l'Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier (ANFH), ...) et enfin d'annuler et/ou corriger certains mandats comme par exemple pour la prime annuelle des personnels ou les charges sociales de décembre qui font l'objet d'un état de rattachement des dépenses engagées en année N sur N+1. Un des agents du BRH est également appelé à émettre des titres de recettes : des titres émis après encaissement dès réception par la trésorerie d'un état de développement des soldes (P503) (pour le remboursement d'indemnités journalières, ...), des titres ordinaires pour l'encaissement des repas des accompagnants et enfin des titres correctifs sur exercice courant et exercices antérieurs pour l'annulation et/ou la réduction de titre et l'annulation de mandat. En tant que régisseurs (un titulaire et un suppléant), ces deux gestionnaires émettent aussi des mandats et des titres après encaissement (ligne et communications téléphoniques en SSR, remboursement de la régie, ...).

Aux services économiques, un troisième agent se charge exclusivement d'engager et de mandater des dépenses de fonctionnement. A ce titre, sont principalement émis, des mandats ordinaires (règlement des factures courantes), des mandats marché (règlement des factures dans le cadre des marchés alimentation, pharmacie, ...), des mandats correctifs pour l'annulation et la réduction de mandats et enfin des mandats émis après encaissement pour les factures (Electricité de France-Gaz de France - EDF-GDF, Société d'Aménagement Urbain et Rural - SAUR, la banque DEXIA, ...).

Enfin aux services financiers, le quatrième agent se consacre aux recettes diverses hospitalières, c'est-à-dire à la liquidation et à l'émission de titres (titre correctif sur exercice courant et exercices antérieurs, titre ordinaire, ...). Afin de respecter le délai d'exécution des dépenses de 50 jours<sup>15</sup>, la direction est amenée régulièrement à positionner cet agent en renfort des services économiques pour la liquidation de certaines factures.

Ces activités identifiées, il s'agit maintenant de connaître et d'évaluer la gestion des documents comptables et la maîtrise des outils mis à la disposition des agents pour garantir les échanges entre l'ordonnateur et le comptable public.

---

<sup>14</sup> - Assurances des collectivités territoriales et des établissements hospitaliers.

<sup>15</sup> - En application de l'art. 98 du Code des marchés publics : le délai séparant la date de réception de la facture des fournisseurs de la date de son paiement ne doit pas dépasser 50 jours. Le caractère global du délai plafond couvre toute la chaîne administrative allant de la réception de la facture par l'établissement (délai de mandatement de l'ordonnateur) jusqu'au paiement par son comptable.

### 1.2.2. - Le circuit et la conservation des données comptables et des pièces justificatives

Pour la gestion de la comptabilité interne et externe, chaque agent saisit dans MEDIANE les informations nécessaires à l'émission des pièces ayant valeur probantes et produites au compte de gestion (mandats et bordereaux de dépenses « papier » et titres et bordereaux de recettes « papier »).

Tous les agents disposent des mêmes droits pour la saisie des données dans MEDIANE, mais dans la pratique un seul agent est désigné « Responsable » tandis que les trois autres sont appelés « Utilisateurs ». L'agent dit « Responsable » est ainsi chargé de gérer seul les nouvelles fiches « fournisseurs » et « débiteurs » et à corriger certaines anomalies ou erreurs de saisie dans le progiciel. La maîtrise des fonctionnalités de l'application MEDIANE s'avère donc variable selon le degré d'implication des agents et l'utilisation quotidienne de cet outil qui est effectivement moindre pour le BRH (progiciel principalement utilisé une fois par mois pour la liquidation de la paie et de façon épisodique le reste du temps).

Ces pièces éditées, elles sont adressées à l'ordonnateur afin que celui-ci appose sa signature sur les bordereaux de dépenses produits en un exemplaire et les deux exemplaires des bordereaux de titres de recettes. En parallèle du flux électronique de MEDIANE vers HELIOS, les données comptables sur support papier adossées à leurs pièces justificatives (factures, bulletins de paie, décisions administratives, ...) sont enfin transmises au comptable public pour contrôle et exécution.

La conservation des pièces comptables sous format papier est placée sous la responsabilité des services économiques pour la partie engagement et mandatement des dépenses, tandis que les recettes diverses hospitalières sont centralisées par les services financiers. Le stockage et la conservation des données électroniques comptables et des ressources humaines sont garantis par MiPih, en tant qu'hébergeur du progiciel MEDIANE et éditeur du progiciel AGIRH.

A propos des pièces justificatives, nous nous sommes attardés, au cours de notre enquête, sur le circuit, les formats et la conservation de ces pièces produites par l'établissement et par les tiers. Le BRH joint un certain nombre de pièces justificatives à ses envois au Trésor public. Parmi ces pièces, citons d'abord celles sur lesquelles le directeur, en l'occurrence l'ordonnateur, appose sa signature : les décisions administratives, les contrats, les états de rattachement des dépenses et/ou des recettes, ...<sup>16</sup> et celles qui ne font pas l'objet d'une validation, comme les bulletins de paie et les états des charges récapitulatifs (mensuel,

---

<sup>16</sup> - Afin que notre liste soit exhaustive, ajoutons aussi les bordereaux de paiement de charges sociales et l'état de développement des soldes (P503).

trimestriel et annuel). Ces dernières émises par MiPih en tant qu'éditeur du progiciel AGIRH, sont actuellement transmises à l'établissement pour leur conservation sous format papier et sur CD, mais sont également téléchargeables sous formats numériques (PDF, excel et/ou xml) via la plateforme « medip@ss » du MiPih. Quant aux pièces produites par les tiers, il s'agit exclusivement de factures, dont le volume sur une année est estimé à plus de 2200 justificatifs. Dès leur réception, les factures sont transmises par la secrétaire de direction aux services économiques pour le mandatement et la conservation de leurs copies. Sur les 2200 justificatifs référencés en 2013, 12 sont produits sous format numérique et la moitié doit être photocopiée afin que l'établissement conserve le temps de la durée administrative (DUA) un double de l'original transmis au comptable public.

Quant est-il maintenant du suivi et de l'exécution des dépenses et des recettes, depuis l'ordonnateur vers le comptable public ?

### 1.2.3. - Le mode de transmission : la passerelle HELIOS

Au stade de notre investigation, nous rappelons que les modalités de transmission des données et des pièces comptables suivent deux flux : un flux papier précédé généralement d'un flux électronique de MEDIANE vers HELIOS.

Outil de la DGFIP, l'application HELIOS est un logiciel de gestion comptable et financière qui offre de nombreuses fonctionnalités rarement exploitées, car méconnues, par l'ordonnateur de Crépy-en-Valois et tout particulièrement par ses gestionnaires. Grâce à une consultation en temps réel et en mode sécurisé, à partir d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe, l'ordonnateur peut suivre la gestion de son établissement et informer ses fournisseurs et autres débiteurs. Cet outil facilite, effectivement, les relations avec les fournisseurs puisque l'on peut savoir en temps réel quand ils seront rétribués de leurs prestations.

Afin de pouvoir procéder au dépôt de flux électroniques sur la passerelle HELIOS, les quatre agents ainsi que les deux directeurs ont reçu une habilitation du Centre des Finances Publiques de Crépy-en-Valois. Les flux étant individualisés<sup>17</sup>, la pratique voudrait que les six postes informatiques référencés disposent de la passerelle de transmission HELIOS. Après examen et étude des procédures, il s'est avéré que seuls 4 PC (*personal computer*) possédaient l'application. Par défaut, un des agents du BRH procédait au dépôt de ses flux via le poste informatique de son collègue tout en utilisant ses identifiants personnels. Quant au second agent, il continuait à transmettre ses données selon l'ancienne méthode, beaucoup moins sécurisée puisqu'elle se faisait par courriels. Ce dernier dysfonctionnement

---

<sup>17</sup> - La connexion au portail applicatif DGFIP est nominative. Chaque personne habilitée dispose d'un code utilisateur (ou numéro d'identifiant) et d'un mot de passe.

a été signalé par la directrice adjointe dans le cadre des réunions planifiées tous les deux mois avec le comptable public, mais aucune intervention n'a été programmée.

L'analyse des modalités de transmission, tout comme celle de la saisie des données dans MEDIANE mettent en avant une des problématiques que l'on sera amenée à évoquer ultérieurement : des méthodes de travail peu compatibles avec un dispositif qui exige rigueur et uniformité.

Au regard des données collectées sur l'identification des trois acteurs du dispositif local et l'évaluation de la chaîne comptable et financière, quelle méthode se doit de choisir maintenant la direction de Crépy-en-Valois pour le déploiement de la dématérialisation ?

### 1.3. - Le choix de la direction

En mettant en parallèle les exigences des différentes étapes proposées par la DGFIP sur le projet de dématérialisation de la chaîne comptable, financière et budgétaire entre l'ordonnateur et le comptable public et les résultats du diagnostic de notre investigation, plusieurs obstacles et difficultés ont pu être identifiés. Cette pré-évaluation complétée par le témoignage du comptable public à propos des retours d'expériences de quelques collectivités locales et comparée à la stratégie de déploiement retenue par deux autres structures médico sociales auditées, seront autant d'arguments qui justifieront le choix de la méthode préconisée par la direction.

#### 1.3.1. - Des obstacles identifiés

Les freins persistants au développement de la dématérialisation sont souvent liés aux contraintes techniques et matérielles, à l'acquisition souvent délicate d'un certificat de signature (coût, délai), à l'absence de chaînage de l'ensemble de la dématérialisation (notamment les factures), à l'absence d'avantage immédiatement identifiables et enfin à la coexistence simultanée de l'électronique et du papier avec deux processus distincts à gérer sur une période donnée !

Si ces obstacles n'ont pas manqué d'être évoqués, la première de toutes les difficultés citée par la direction fut l'absence de la directrice adjointe responsable des services économiques et financiers programmée entre décembre 2013 et début juin 2014. Même si cette absence provisoire n'était pas considérée comme un frein majeur, la direction a souhaité en amont être prudente dans ses engagements.

Cette précaution s'est avérée utile au vu des éventuels blocages recensés lors de nos entretiens et lors d'échanges informels. Parmi ces blocages, nous avons évoqué précédemment, le manque d'uniformité dans les méthodes de travail des 4 agents précités. Les fonctionnalités offertes par les différents outils de travail (MEDIANE et/ou HELIOS) ne sont pas exploitées de la même façon et avec la même aisance. L'agent désigné « Responsable » se montre beaucoup plus expert dans la pratique des progiciels, à l'inverse de ses trois autres collègues beaucoup plus hésitants, parfois « réticents » aux usages qu'offrent les nouvelles technologies. Autre fait marquant et non des moindres, est l'absence de communication et d'échanges entre ces 4 agents. La déconcentration des services contribue sans doute largement à ce cloisonnement, mais il est notable que les exigences et notamment la rigueur imposées par la dématérialisation seront incontestablement délicates à mettre en place et nécessiteront un accompagnement adapté !

Sans être des obstacles insurmontables, ces quelques points faibles sont à prendre en considération, notamment pour enrayer ou bien circonscrire d'éventuels échecs et/ou retards dans les engagements. Afin d'étayer notre réflexion, croisons le regard extérieur du comptable public de Crépy-en-Valois aux retours d'expériences de deux structures médico sociales en phase de déploiement.

### 1.3.2. - Un regard extérieur et des retours d'expériences

Pour le déploiement du nouveau dispositif et la dématérialisation des pièces comptables, seuls deux centres hospitaliers : le CH de Ham dans la Somme et le CH de Fontenay-le-Comte en Vendée, sont cités en guise de références par nos correspondants dématérialisation de la DDFiP (DSPL). Deux structures sanitaires dont les moyens et les enjeux (notamment la phase préparatoire à la généralisation de la facturation individuelle des établissements de santé - FIDES) sont loin de correspondre à ceux de Crépy-en-Valois. Par conséquent et afin d'appréhender un peu plus précisément les modalités de déploiement employées à ce jour sur le terrain, nos questions ont été multiples et se sont adressées à la fois au comptable public de Crépy-en-Valois et à deux structures médico sociales : le groupement de coopération sociale et médico sociale (GCSMS) « les EHPAD Publics du Val de Marne » et les EHPAD de Bléré et Montlouis en Indre-et-Loire<sup>18</sup>.

Acteur du dispositif local, le comptable public a pu nous faire bénéficier des retours d'expériences de certaines collectivités locales engagées depuis 2008 dans le déploiement du nouveau dispositif avec pour principal objectif la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière. Un certain nombre de ces collectivités ont souhaité être guidées par

---

<sup>18</sup> - Annexe 2.

leurs éditeurs financiers pour chaque phase identifiée du PES V2 : contrôle de la base de données, accompagnement à l'envoi des premiers flux, accompagnement suite aux retours des premiers flux, ... . Les flux évalués de bonnes qualités, ces collectivités locales ont été validées et sont passées en production PES après accord conjoint entre l'ordonnateur et le comptable public. De nouveau seules pour poursuivre leurs échanges avec leurs trésoriers, certaines d'entre elles se sont vues refusées des flux déposés sur HELIOS en format PES, tout en étant dans l'incapacité de comprendre et de résoudre les erreurs commises. Au regard de ces dysfonctionnements et autres incidents préjudiciables, le comptable public a souhaité attirer notre attention sur tout l'intérêt que peut revêtir la totale implication des agents depuis la phase préparatoire jusqu'à la phase tests du projet. Sans pour autant s'abstenir de l'aide de l'éditeur financier, il nous a été conseillé de faire preuve d'autonomie afin d'être en capacité de maîtriser toutes les exigences et la rigueur requises pour le passage au PES.

Sur la base d'un questionnaire adressé à plusieurs structures sanitaires, sociales et médico sociales<sup>19</sup>, nous avons souhaité évaluer comment celles-ci appréhendaient le nouveau projet de dématérialisation et comment elles envisageaient son développement. Parmi les réponses, nous avons retenu les expériences de deux établissements dont l'un en phase tests et un autre actuellement habilité au PES V2. Ces deux structures dont les activités sont proches de celles du CH de Crépy-en-Valois, sont le GCSMS « les EHPAD Publics du Val de Marne »<sup>20</sup> et les EHPAD de Bléré et Montlouis en Indre-et-Loire<sup>21</sup>. Ces dernières ont choisi le même périmètre de dématérialisation, c'est-à-dire : la dématérialisation des mandats de dépense et des titres de recette ; la dématérialisation des bordereaux de titres et de mandats plus la signature électronique et la dématérialisation des pièces justificatives en recette et en dépense. Pour le déploiement du dispositif, l'une et l'autre ont constitué une équipe projet composée de 8 à 10 agents<sup>22</sup>, intégrant chacune les directeurs chargés des services économiques et des systèmes d'information ainsi que l'ensemble des agents visés par le projet. Dès le début, tous les agents ont été associés aux réunions programmées avec les DDFiP du Val-de-Marne et d'Indre et Loire et ont contribué à l'accomplissement de

---

<sup>19</sup> - Parmi les 5 questionnaires qui ont été adressés, deux ont été retenus, un troisième ne propose que des réponses succinctes faute d'un déploiement suffisamment engagé et les deux derniers restent toujours à ce jour sans réponses.

<sup>20</sup> - Le GCSMS du Val de Marne propose 880 lits et emploie près de 800 agents.

<sup>21</sup> - Les EHPAD de Bléré et de Montlouis, offrent à eux deux une capacité d'accueil de 360 places et recrutent au total 300 agents.

<sup>22</sup> - A Bléré et Montlouis, l'équipe comprend : le directeur adjoint des services économiques, logistique, techniques et systèmes d'information ; un directeur stagiaire DESSMS ; 2 adjoints des cadres aux finances ; 2 adjoints des cadres Ressources Humaines ; un agent administratif en charge de la facturation ; une secrétaire administrative également en charge d'une partie du mandatement ; deux agents d'accueil dont un également en charge de la facturation. Au GCSMS, l'équipe est notamment composée de la directrice adjointe chargée des services économiques ; de la directrice adjointe chargée du contrôle de gestion et de l'informatique et d'un adjoint des cadres aux services économiques et finances.

l'ensemble des pré-requis exigés pour la montée en charge du nouveau dispositif ainsi qu'à la mise en œuvre de la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière entre leurs ordonnateurs et leurs comptables publics.

Nous serons amenés au fil de notre rédaction, à citer de nouveau ces deux établissements afin de mettre en parallèle leurs stratégies et leurs modalités de déploiement avec celles retenues par la direction de Crépy-en-Valois.

### 1.3.3. - Le positionnement de la direction

Ne disposant pas en interne de toutes les compétences informatiques indispensables pour le développement de la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière, la stratégie retenue fut la suivante : mettre en place une démarche progressive sur la base d'un mode projet afin de répondre aux obligations réglementaires du 1<sup>er</sup> janvier 2015 et dans la perspective du déploiement de la dématérialisation des échanges entre l'ordonnateur et le comptable public, identifier les contraintes et les risques et réfléchir aux moyens de dépasser ces contraintes et de maîtriser ces risques.

En se positionnant sur le premier périmètre du projet de dématérialisation de la chaîne comptable, financière et budgétaire entre l'ordonnateur et le comptable public, la direction de Crépy-en-Valois s'engage à adopter d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2015 le nouveau dispositif PES V2 pour tous les budgets, en recette et en dépense. Bien qu'il s'agisse de la première étape du projet, la dématérialisation des mandats de dépense et des titres de recette implique la mise en œuvre d'une organisation et d'un management « projet ».

Dans le but de gagner la confiance des utilisateurs et de prendre la mesure des incidences des nouvelles pratiques sur l'organisation du travail au sein de l'établissement, les différentes étapes de notre démarche progressive<sup>23</sup> ont été définies et planifiées dans le temps en concertation avec la direction et les 4 agents concernés. Pour chaque phase délimitée, le ou les acteurs et les actions à mettre en place ont été identifiés. En mettant l'accent sur les outils et les méthodes de structuration du projet, cette feuille de route tendait ainsi à répondre aux interrogations voire aux inquiétudes des gestionnaires sur le dispositif et ses éventuelles répercussions sur leurs pratiques professionnelles.

Les démarches participatives sont fondamentales pour réussir tout changement. En se positionnant ainsi, la direction souhaite faire prendre conscience à l'ensemble des gestionnaires, du lien étroit entre changement technique et actions participatives.

---

<sup>23</sup> - Annexe 3.

Sur la base de notre première phase d'investigation, notre démarche progressive dont l'un des objectifs était de fédérer tous les gestionnaires autour d'un projet commun, n'a pas suscité immédiatement la dynamique escomptée. Le déploiement du protocole d'échange standard d'Hélios version 2 au CH de Crépy-en-Valois a nécessité, dès en amont, un accompagnement adapté et ajusté aux besoins de chaque gestionnaire. Une approche qui a contribué à faire évoluer les comportements et permis de dépasser certains obstacles.

C'est ce que nous vous proposons maintenant de voir en détails, à travers les implications du déploiement du nouveau dispositif, selon le périmètre de dématérialisation retenu au centre hospitalier de Crépy-en-Valois, depuis les préalables exigés par la DDFiP jusqu'à la montée en charge en phase tests.

## II - Le déploiement du protocole d'échange standard d'Hélios version 2 et ses premières implications au centre hospitalier de Crépy-en-Valois

A l'occasion du séminaire du 5 novembre 2013 organisé conjointement par l'ARS et la DRFiP de Picardie, un certain nombre de conseils ont été adressés au secteur hospitalier pour « la mise en place du PES V2 ». Cette présentation de la « dématérialisation du secteur hospitalier » s'articulait autour de trois points : « pourquoi dématérialiser les échanges avec le comptable », « que dématérialiser » et enfin « comment dématérialiser ». Les deux premières interrogations ayant déjà fait l'objet d'une analyse, notre intérêt se portera sur la dernière question « Comment dématérialiser les échanges entre l'ordonnateur et le comptable public ? ». Parmi les suggestions évoquées, deux ont attiré tout particulièrement notre attention et nous ont inspiré dans la structuration de notre démarche. La première déjà abordée recommandait d'« Anticiper et planifier les travaux », tandis que la seconde précisait que « Le succès passe par la constitution d'une équipe « projet » transverse capable de coordonner les services informatiques, financiers et « métier » et de s'assurer du suivi et du respect des échéances ».

Sur la base de ces premières suggestions complétées par les recommandations et les pré-requis dispensés par la mission de déploiement de la dématérialisation (MDD) de la DGFiP<sup>24</sup>, nous avons procédé à la constitution d'une équipe « projet ». Souhaitant impliquer tous les agents impactés par le déploiement du nouveau dispositif, notre équipe « projet » se compose des quatre agents travaillant au BRH et aux services économiques et financiers, des directeurs et de moi-même durant les six mois d'absence de la directrice adjointe.

Quant à la démarche progressive voulue également participative, elle s'articule autour de trois phases, auxquelles sera adossée une quatrième étape que nous étudierons ultérieurement. Largement inspirés par la démarche en 4 phases proposée par la DGFiP, nous nous sommes efforcés, pour chaque phase identifiée<sup>25</sup>, de détailler son objet, l'action et ses sous actions, tout en spécifiant le ou les objectifs à atteindre, les échéances et le ou les acteurs.

Au cours du développement de ces trois phases respectivement intitulées : « Les préalables », « La phase de cadrage » et « La phase tests », nous serons amenés à mettre en avant tout l'intérêt d'avoir planifié une démarche progressive et structurée permettant pédagogie et assistance nécessaires à l'accompagnement de cette profonde mutation organisationnelle impliquée par la dématérialisation.

---

<sup>24</sup> - DGOS, DGFiP, FHF, représentants d'hôpitaux et leurs comptables. *Dématérialisation de la chaîne de la dépense et de la recette* [mise à jour le 21 juin 2014], disponible sur internet : [www.sante.gouv.fr/dematérialisation-de-la-chaine-de-la-dépense-et-de-la-recette.html](http://www.sante.gouv.fr/dematérialisation-de-la-chaine-de-la-dépense-et-de-la-recette.html)

<sup>25</sup> - Annexe 3.

## 2.1 - « Les préalables »

Pour garantir la qualité de l'information et l'exploitation par l'application HELIOS des données transmises entre l'ordonnateur et le comptable public, la DGFIP articule sa démarche de mise en œuvre du PES autour de quatre phases. La première intitulée « Préalable » vise « la validation complète du logiciel de l'éditeur financier par la Mission Déploiement de la Dématérialisation (MDD) ». Au centre hospitalier de Crépy-en-Valois, nous évoquerons cette première étape au pluriel. En effet, afin de garantir le bon déroulement de notre projet, nous avons identifié, dès en amont de notre seconde phase d'investigation, trois préalables incontournables.

### 2.1.1 - La MDD de la DDFiP et son référent départemental pour le recouvrement du SPL

Interlocutrice de proximité du comptable public hospitalier, la DDFiP mobilise sa division du secteur public local ainsi que le correspondant dématérialisation (dit référent départemental pour le recouvrement du SPL) pour le pilotage opérationnel et technique du déploiement du dispositif. Invités à travailler en étroite collaboration avec notre division locale et le comptable public, nous avons émis le souhait, au retour du séminaire du 5 novembre 2013, d'échanger avec nos référents départementaux.

Suite à un premier contact par courriel adressé à plusieurs correspondants dématérialisation du département de l'Oise, une rencontre fut fixée le 6 février 2014 réunissant deux référents départementaux pour le recouvrement du SPL, le comptable public de Crépy-en-Valois, le directeur du CH et moi-même. Ayant déjà bien appréhendé l'ensemble des implications du déploiement du nouveau dispositif à l'échelle de l'établissement, nous avons pu échanger de façon constructive avec nos interlocuteurs de la DDFiP et ce en présence d'un autre acteur central du dispositif local : le comptable public.

A l'appui d'un document power point, les correspondants dématérialisation du département de l'Oise, nous ont présenté le protocole d'échanges standard PES V2 et notamment les principales différences entre la structuration des données d'un fichier sous format INDIGO (format dit plat) et le format de données de type « XML » PES V2. Par la suite, ont été exposées et détaillées les 4 phases retenues par la DGFIP qui articulent le processus de validation du PES V2 : « le préalable » précédemment cité ; la phase 2 - Une « phase de cadrage » destinée à préciser le périmètre et le calendrier des travaux ; la phase 3 - Une « phase de test » menée par l'établissement avec le soutien de l'éditeur et enfin la phase 4 - Le « passage en production et à la dématérialisation » dès que les flux sont corrects et validés par le pôle national de dématérialisation ou par la DDFiP, puis bascule au PES V2

sur demande expresse de l'ordonnateur ». Après une brève présentation des enjeux stratégiques de la dématérialisation pour l'ensemble des partenaires du secteur public local, nous nous sommes surtout attardés sur les travaux préparatoires, c'est-à-dire les pré-requis exigés pour le passage au PES ainsi que sur les outils mis à disposition par la DGFIP.

A l'issue de cette présentation, nous avons, à notre tour, détaillé et justifié la stratégie retenue pour le déploiement du dispositif au CH de Crépy-en-Valois. En exposant le contexte et le fonctionnement de la chaîne comptable et financière de l'hôpital, les échanges avec nos référents départementaux nous ont permis d'éclaircir certains points de détails. On a, toutefois, particulièrement attiré notre attention sur la rigueur qu'implique le nouveau protocole comme par exemples : le strict respect des référentiels de codification, la mise en cohérence des modes de règlement, l'utilisation des coordonnées bancaires au format BIC/IBAN<sup>26</sup>, ... . Aussi pour nous aider à affiner la planification de nos travaux et à structurer notre méthode, nos correspondants dématérialisation se sont engagés à nous communiquer tout une série de supports (fichier excel, documents word et PDF) susceptible de nous guider dans notre démarche. A charge pour nous d'en extraire les informations nécessaires et exploitables par tous les gestionnaires, comme nous serons amenés à l'évoquer ultérieurement.

Bien que la DDFiP soit présentée comme l'interlocutrice de proximité du comptable public hospitalier, le correspondant dématérialisation de la division du secteur public local de l'Oise s'est avéré un des acteurs principal du dispositif local du PES V2 et de la dématérialisation des pièces comptables au CH de Crépy-en-Valois. C'est pourquoi nous avons souhaité évoquer cette rencontre importante pour la concrétisation de notre projet.

### 2.1.2 - Certification du progiciel MEDIANE

Dans le cadre du processus de validation du PES V2, le préalable identifié par la DGFIP, concerne « la validation complète du logiciel de l'éditeur financier par la Mission Déploiement de la Dématérialisation (MDD) ».

Au stade de notre étude, seuls deux éditeurs étaient certifiés sur la version PES V2 guichet XML : Médiane et AGFA. La question était de savoir si la version du progiciel MEDIANE « gestion économique et financière (GEF) » exploitée par l'hôpital de Crépy-en-Valois était certifiée PES V2 guichet XML ? Cette confirmation nous en dispositions bien en amont, depuis juin 2013 exactement. Le progiciel de gestion économique et financière de MEDIANE

---

<sup>26</sup> - Le projet SEPA (Single Euro Payments Area) a pour objectif la création de moyens de paiement communs aux pays européens se substituant aux moyens de paiements nationaux actuels et permettant d'effectuer des paiements dans tous les pays dans les mêmes conditions. Pour émettre un virement ou effectuer un prélèvement en format Sepa, les coordonnées bancaires du bénéficiaire sous forme d'Iban (*International Bank Account Number*) et de BIC (*Bank Identifier Code*) sont nécessaires.

étant certifié CNDA (centre national de dépôt et d'agrément) et PES V2, l'éditeur financier a très rapidement sollicité l'ordonnateur de Crépy-en-Valois afin de lui proposer ses services pour l'accompagner dans le déploiement du nouveau dispositif. Une première fois en juin 2013, puis à nouveau en décembre dernier, l'hôpital s'est vu proposer sur la base d'un programme de formations en télémaintenance et à l'appui de devis détaillés une aide au déploiement évaluée entre 1000 et 2000 euros selon la ou les prestations. N'ayant pas besoin d'une montée de version et ne souhaitant pas disposer, comme il nous l'a été conseillé, des prestations de services (audit de la base de données et du serveur, préparation et régularisation des données, ...), ni de la téléformation pour la mise en conformité des données et la phase tests, nous avons retardé volontairement l'implication de l'éditeur financier dans l'avancement de nos travaux.

Répondant au « préalable » de la DGFIP, nous nous sommes employés à résoudre l'une des problématiques identifiée lors de notre première phase d'investigation : l'absence du portail de gestion publique de la DGFIP sur deux des quatre postes de travail des gestionnaires.

### 2.1.3 - Le portail de gestion publique de la DGFIP

Permettant de transmettre de manière sécurisée et en masse des flux du progiciel de l'ordonnateur vers l'application HELIOS du Trésor public, le tiers de télétransmission (TdT) de la DGFIP est l'un des outils indispensable au projet de dématérialisation qui nous mobilise. Adapté pour le dépôt de flux limité comme ceux du CH de Crépy-en-Valois, le TdT de la DGFIP offre les avantages d'être gratuit et de nous dispenser de toutes autres solutions commerciales coûteuses (TdT externe).

Au-delà des désagréments que l'absence de cet outil occasionne au BRH, le non recours au TdT de la DGFIP pose des difficultés de deux ordres. Il suppose, par défaut, l'emploi de modalités de transmissions beaucoup moins sécurisées (par courriel par exemple) et induit l'absence d'uniformisation des méthodes de travail. Cet état de fait implique, également, qu'un temps d'adaptation supplémentaire sera, sans doute, nécessaire pour l'agent qui n'a jamais travaillé depuis cet outil pour le dépôt des flux dans l'application HELIOS.

Sachant de surcroit qu'à l'avenir, nous disposerons, via ce portail, de la nouvelle application PESOS (PES-Outil de Suivi) destinée à fiabiliser et à accélérer le processus de passage au PES V2, indispensable pour le bon déroulement de notre phase tests ; forts de ce nouvel argument, nous avons à nouveau sollicité le comptable public de Crépy-en-Valois. Le portail de gestion publique de la DGFIP fut installé, dans le courant du mois de juin, sur les deux postes qui en étaient dépourvus.

Bien que tous les objectifs de notre phase « Préalabes » ne soient pas atteints, nous avons souhaité poursuivre notre démarche projet et enclencher notre deuxième phase dite « Phase de cadrage ».

## 2.2 - La « phase de cadrage »

Au regard des exigences formulées par le périmètre de dématérialisation retenu, le déploiement du nouveau dispositif au CH de Crépy-en-Valois fut particulièrement marqué par la phase dite de «Cadrage ». Elle nécessita la formalisation d'outils, un lourd investissement de la part de l'équipe projet et la mise en œuvre d'actions concrètes notamment pour résoudre des difficultés et certains obstacles non anticipés.

### 2.2.1. - Une démarche participative

La dématérialisation suscite une profonde rénovation de la façon de travailler puisqu'elle permet de dépasser les lourdeurs des procédures papier qui ont fait leur temps. Elle porte en elle les prémices d'une nouvelle organisation : des procédures rigoureuses, l'uniformisation des méthodes de travail, l'utilisation des mêmes outils, la maîtrise de toutes les fonctionnalités offertes par ces outils, etc. La dématérialisation est aussi garante d'un décloisonnement administratif. De par son interactivité, elle facilite le dialogue, la concertation et responsabilise l'agent administratif qui appréhende plus facilement les procédures. Rapportons à ce titre, les propos de Philippe BERNOUX extraits de la *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* : « Dans le nouveau modèle, la performance n'est plus additive, l'efficacité globale dépend de la qualité de l'organisation de l'ensemble des interactions communicationnelles. [...] Ce qui prime c'est l'inter-opérations, moins l'opération proprement dite. »<sup>27</sup>. Mais, réussir la transition vers la dématérialisation, demandera de la pédagogie, de l'assistance et de l'accompagnement. Au cours de notre démarche, nous avons dû effectivement surmonter certaines barrières susceptibles de bloquer le déploiement. Parmi celles-ci citons les plus courantes : la peur, la complexité technique, le manque de ressources (compétences en interne), ... et parfois l'inertie. Pour les vaincre, nous avons procédé méthodiquement sur la base de la transparence, avec un accompagnement quotidien.

Dès le début, tous les services fonctionnels concernés par le nouveau protocole ont été impliqués dans les travaux de passage au PES, afin de sensibiliser et responsabiliser

---

<sup>27</sup> - Op. cit. n°5, p. 248.

l'ensemble des gestionnaires. En les associant à la structuration du projet et à sa délimitation<sup>28</sup>, nous souhaitons les aider à prendre conscience de toutes les implications : travaux préparatoires dans la base de données, nouvelle organisation de travail, nouvelles méthodes de travail, ... . Notre première phase d'investigation a beaucoup contribué à cette sensibilisation et à cette prise de conscience. Au cours de notre phase de cadrage, nous avons pu aisément poursuivre ce partenariat notamment pour l'élaboration de modes opératoires relevant de compétences partagées (liste des flux à tester, choix d'une nomenclature pour l'appellation des flux, ...).

Toutefois, la mise en place de solutions de dématérialisation, comme celles établies par le nouveau protocole, comporte des contraintes organisationnelles qui réduisent la part d'improvisation potentielle. Chacun se doit de respecter les mêmes règles et référencer les données comptables avec la même rigueur. Pour aider les gestionnaires à maîtriser ces nouvelles contraintes organisationnelles, nous avons procédé à la formalisation de procédures en s'inspirant notamment des documents transmis par le référent départemental pour le recouvrement du SPL. La mise en forme de ces outils a exigé un travail de synthèse et le recueil d'informations complémentaires en téléchargeant notamment, via le site du ministère des Affaires sociales et de la Santé, un certain nombre de fiches produites par la MDD<sup>29</sup>. Confrontés parfois à des problèmes de compréhension (vocabulaires techniques et/ou informatiques peu usités dans notre langage courant), nous avons veillé à extraire et à restituer toutes les règles à respecter et exiger par le nouveau protocole : informations obligatoires (n° SIRET<sup>30</sup>, éviter les caractères spéciaux<sup>31</sup> et les symboles monétaires de type €, £, \$, distinguer le nom et prénom, préciser le titre de la personne physique ou de l'organisme, adresse, RIB, etc), référencer toute la structure des données comptables (c'est-à-dire toutes les balises afin d'être conforme au format XML), se conformer à certaines règles typographiques (les abrégés de monsieur, M majuscule uniquement, de madame : MME, ...), respecter la liste des acronymes prédéfinie, ... Ces outils formalisés, ils furent diffusés à l'ensemble des agents afin qu'ils puissent en prendre connaissance et appréhender le travail qui sera exigé, notamment pour la fiabilisation de la base de données. Enfin pour compléter notre démarche et poursuivre le déroulement de notre phase de cadrage, nous avons souhaité que tous les services puissent échanger sur la base d'une harmonie fonctionnelle entre acteurs autonomes, indépendants et responsables. Pour cela, il a été décidé de mettre un terme à la distinction entre « Utilisateur » et « Responsable », parfois sujette à quiproquos. Tous les gestionnaires sont à ce jour désignés « Responsable »

---

<sup>28</sup> - Annexe 3.

<sup>29</sup> - Op. cit. n°24.

<sup>30</sup> - SIRET : système d'identification du répertoire des établissements.

<sup>31</sup> - Respecter une grammaire définie sous la norme W3C interdisant à titre définitif certains caractères comme : &, <,>, « , '.

et sont donc susceptibles de créer tous nouveaux tiers et corriger d'éventuelles erreurs dans la base de données.

Informés, sensibilisés, outils en mains, nous pouvions passer à la prochaine étape de notre « phase de cadrage », c'est-à-dire aux travaux préparatoires sur la base tiers.

### 2.2.2. - Fiabilisation de la base des données

La base tiers est souvent un élément de préoccupation lors du déploiement du PES V2. Pour son analyse, nous aurions pu solliciter les services de l'éditeur financier qui nous a proposé à deux reprises de nous accompagner dans cette étape. Mais comme, nous l'avons évoqué précédemment, nous souhaitions que toute l'équipe projet soit impliquée dans cette phase décisive pour la bonne maîtrise des exigences et/ou contraintes imposées par le nouveau dispositif.

Sur les conseils de la MDD et à l'appui des outils formalisés, le travail d'amélioration de la base tiers s'est effectué en deux temps. Dans un premier temps, il fut convenu de procéder au nettoyage progressif de la base tiers, afin d'éliminer tous les doublons et de normaliser les informations sur les fiches existantes. L'antérieur fut ainsi balayé au fur et à mesure entre fin février et mi avril et a représenté un temps humain conséquent : environ 10 journées de travail à temps plein. Si l'on compare le temps consacré par le CH de Crépy-en-Valois à la cohésion et à l'harmonisation de la base tiers, aux deux structures médico sociales précitées, fort est de constater que celui-ci est approximativement similaire. Le GCSMS « les EHPAD Publics du Val de Marne » annonce « 15 jours de travail pour 5 bases d'EHPAD différents réalisés par 10 agents », tandis que les EHPAD de Bléré et Montlouis, affichent « environ 4 journées de travail en tout et pour tout pour chacun des établissements ». Ce travail de fiabilisation fut principalement exécuté par un agent, à sa demande. Ce qui explique notre deuxième temps, temps durant lequel nous avons dû retravailler et corriger certaines fiches avec les trois autres agents, sur la base d'exercices pratiques. Comme nous l'avons signalé dans notre première partie, la déconcentration géographique des services au CH de Crépy-en-Valois ne facilite pas les échanges, ni l'organisation de réunions ponctuelles. De ce fait, nous avons privilégié un travail en binôme entre l'agent désigné depuis le début « Responsable » qui a souhaité prendre en charge le nettoyage de la base et moi-même. Travaillant à proximité l'un de l'autre, nous avons pu au fur et à mesure nous interroger, nous questionner et de ce fait identifier les erreurs récurrentes commises sur la base de données. Ce travail en commun, s'est avéré bénéfique, puisqu'il nous a permis de cerner plus précisément les exigences et/ou les contraintes imposées par le PES V2 et d'être beaucoup plus disposé à accompagner les trois autres agents dans notre second temps.

Afin de répondre aux attentes du PES V2, le travail de normalisation s'est vite révélé chronophage, répétitif, redondant et parfois fastidieux. Ce travail consistait à contrôler et à corriger, à l'appui des outils formalisés, pour tous les tiers existants le bon respect des règles imposées par le nouveau protocole. La comptabilité interne et externe de l'établissement étant gérée depuis plus de dix ans par le progiciel MEDIANE, la volumétrie des fiches s'est avérée conséquente. Nous avons donc procédé à l'archivage des fiches non utilisées pour ensuite effectuer le référencement correct des autres. Pour le référencement des fiches, il s'agissait de vérifier : la conformité avec les protocoles informatiques (la majuscule, jamais de point et éviter les espaces, prohibé « DIVERS » dans l'intitulé d'un tiers, ...), la désignation d'un tiers par trois éléments (sa catégorie juridique, sa nature juridique et son adresse normée), la bonne identification des tiers dont la catégorie juridique est « personne physique »<sup>32</sup> ou bien « personne morale »<sup>33</sup>. Afin de tendre vers une amélioration de la qualité comptable qui est un des bénéfices attendus du nouveau protocole, la normalisation de la base tiers impliquait également de vérifier le typage des pièces budgétaires en fonction de la nature de l'opération, la mise en cohérence des modes de règlement utilisés, le typage des recettes par insertion d'un code produit, etc.

Au regard des anomalies évoquées dans les comptes-rendus d'évaluation des flux testés, nous avons dû poursuivre la fiabilisation de la base tiers bien après la clôture de notre « phase de cadrage ». Clôture qui a pris tout son sens à la signature, le 4 avril dernier, d'une note intitulée « Note de cadrage pour la mise en œuvre de la dématérialisation dans un organisme public local - OPL (CEPL, EPS et OPH) » entre l'ordonnateur et le comptable public.

### 2.2.3. - La note de cadrage

La note de cadrage est destinée à préciser le périmètre et le calendrier des travaux. Ce document a pour objectif de définir et contractualiser la stratégie et les modalités de passage à la dématérialisation de la chaîne comptable, financière et budgétaire entre l'ordonnateur et le comptable public. Il permet aussi le paramétrage dans l'outil PESOS des travaux à mener pour l'adoption du nouveau protocole PES V2 pour chaque type de nomenclature.

---

<sup>32</sup> - C'est-à-dire : une civilité selon les abréviations retenues (M, MME, ...), un nom et un prénom, une adresse normée et deux informations complémentaires facultatives mais recommandées comme la date de naissance en cas d'homonyme et le SIRET de tout artisan ou commerçant inscrit au registre du commerce et des sociétés.

<sup>33</sup> - Soit : le numéro SIRET de 14 chiffres, la dénomination sociale suivie de la forme de la structure et une adresse normée.

L'annexe 2 de la note de cadrage intitulée « Périmètre des tests » relative au paramétrage de la complétude des flux, définit précisément pour chaque nomenclature, les flux PES que l'établissement devra déposer pour leur évaluation dans l'outil PESOS. La liste des flux à tester prédéfinie dans PESOS (complétude des flux) est présentée selon une approche logique « métier ». Au regard du périmètre retenu par l'hôpital de Crépy-en-Valois : transmission via la passerelle sécurisée HELIOS des mandats de dépenses et des titres de recettes dématérialisés, il a été demandé à chaque gestionnaire de se positionner sur cette liste prédéfinie. Tout en sachant que ce positionnement équivaut à un engagement écrit de l'hôpital dont découlera la validation et le passage en production PES V2, tous les gestionnaires ont repris dans le détail l'ensemble des opérations comptables qu'ils sont susceptibles d'effectuer au cours d'un et/ou deux exercices. L'établissement s'est donc engagé à être évalué pour ses trois budgets sur des flux courants mais aussi sur des flux pratiqués de façon exceptionnelle comme par exemple : le « mandat emprunt » effectué une fois par an.

En se positionnant individuellement sur la liste des flux à tester, les agents n'engageaient pas uniquement l'hôpital mais une partie d'eux-mêmes. La qualité de leur travail, leur savoir faire, leurs compétences allaient aussi être évalués. Un point qui a suscité beaucoup de réflexion mais qui fut vecteur d'une nouvelle dynamique.

Les flux déposés dans PESOS évalués de qualité («0 anomalie bloquante»), l'hôpital sera validé et la date effective du passage en production sera arrêtée conjointement entre l'ordonnateur et le comptable public. A ce jour, la date cible est fixée au 30 septembre 2014, date à laquelle l'établissement souhaite abandonner le format INDIGO et procéder à l'envoi des flux PES V2, en format XML. D'ici là une autre étape reste à franchir, celle de la « Phase tests ».

### 2.3. - La « phase tests » et l'implication des acteurs du dispositif local du PES V2

A compter de mi mars, nous avons débuté la « phase tests », établie comme l'aboutissement de notre démarche progressive pour le déploiement du nouveau protocole. Après des débuts un peu chaotiques, cette phase a nécessité un certain rodage et beaucoup d'exercices pratiques afin de maîtriser toutes les fonctionnalités offertes par l'application PESOS (procédure de dépôt des flux, décryptage des comptes-rendus d'évaluation, analyse et correction des anomalies, ...) et surmonter certains obstacles.

### 2.3.1 - L'équipe projet de l'établissement et la « Phase tests »

Parmi les outils mis à disposition par la DGFIP, nous avons cité précédemment la nouvelle application PESOS (acronyme de Protocole Exchange Standard - Outil de Suivi) qui vise à fiabiliser et à accélérer le processus de passage au PES V2 de tous les organismes publics locaux (OPL). Cette application paramétrée au niveau national et partagée entre les ordonnateurs et les différents intervenants du réseau de la DGFIP possède plusieurs fonctionnalités qui permettent d'« industrialiser » le passage des OPL au PES V2.

Accessible via le portail de gestion publique de la DGFIP, il s'agit d'un outil tests des fichiers PES avant le passage en production dans HELIOS qui offre un module de contrôles automatiques ainsi que des comptes-rendus de contrôle. Ainsi, chaque flux déposé dans cette application fait l'objet d'un rapport d'évaluation précédé d'un examen précis de toutes les balises du format de type de données XML. La moindre anomalie fait l'objet d'un signalement et est catégorisée comme « bloquante » ou « non bloquante ». Si cette application est un outil de pilotage pour la DGFIP, qui à chaque niveau d'intervention alimente un tableau de bord d'avancement du passage au PES V2, elle l'est aussi en interne puisqu'elle offre une vision claire de la progression des travaux.

Outil d'évaluation de la qualité des flux, outil de pilotage sur l'évolution des dépôts, l'application PESOS s'est aussi avérée au CH de Crépy-en-Valois, un outil pédagogique garant d'une totale implication de tous les agents. Conscients que l'évaluation de la qualité de leur travail était sous jacente à l'évaluation des flux, chaque dépôt de flux suscitait une certaine impatience et une inquiétude dans l'attente des résultats. Voulant tendre vers le « 0 anomalie », tous les efforts furent prodigués. Après une implication variable et progressive, les quatre agents de l'équipe projet se sont investis avec la même dynamique dans cette « phase tests ».

Face à la complexité des termes employés dans les comptes-rendus d'évaluation des flux (terminologie peu courante) qui faisaient notamment état d'un problème de paramétrage de notre progiciel MEDIANE pour le dépôt de flux en format XML, nous avons sollicité les deux autres acteurs du dispositif local, c'est-à-dire l'éditeur financier et le comptable public.

### 2.3.2 - L'éditeur financier

Puisque le PES V2 fixe la suppression des protocoles informatiques d'échanges de données électroniques actuels (dont le format INDIGO) et l'adoption d'un nouveau schéma public de norme nationale (le format XML), certaines conditions sont requises pour que l'ordonnateur et le comptable public puissent communiquer entre eux. L'émetteur doit être capable de remplir le nouveau « schéma de données » à partir de son progiciel financier et

le destinataire doit être en mesure de « lire » les données, notamment de les incorporer après contrôle dans son système d'information sans ressaisie.

Les premiers flux déposés dans PESOS mirent en évidence un problème de paramétrage du progiciel qui n'assurait pas la transmission des données électroniques sous format XML. Sachant que la version du logiciel financier du CH de Crépy-en-Valois est certifiée PES V2, nous avons souhaité bénéficier des conseils de notre éditeur financier MEDIANE, qui nous a proposé ses services à deux reprises en 2013 pour le déploiement du nouveau dispositif. Suite à un accord passé entre les deux éditeurs de progiciels informatiques MEDIANE et MiPih, nous avons été informés que seule l'équipe MEDIANE du MiPih était habilitée à intervenir auprès de notre établissement. Contre toute attente, nous avons donc sollicité notre second éditeur de progiciels informatiques, qui nous a adressé la réponse suivante : « l'équipe MEDIANE du MiPih n'ayant pas bénéficié d'une formation PES V2, nous ne pouvons à l'heure actuelle répondre à vos besoins. Nous vous invitons à réitérer votre demande à compter du 16 mai prochain ».

Ne souhaitant pas suspendre pendant deux mois la « phase tests », nous avons cherché à résoudre nous-mêmes ce problème de paramétrage en nous inspirant notamment des sources documentaires fournies par l'éditeur MEDIANE. Relativement denses et régulièrement mises à jour, celles-ci précisaient la procédure à suivre pour reconfigurer le progiciel au format XML (version PES). Grâce à la réactivité de l'agent que nous avons décrit en première partie comme « expert dans la pratique des progiciels », nous avons pu procéder dès la fin mars au dépôt de flux sur PESOS sous le format souhaité.

Pour reprendre les termes de Philippe BERNOUX « Je soulignerai que les acteurs, qui agissent à l'intérieur d'institutions, ne sont jamais passifs, [...], mais qu'ils demeurent actifs, que sans leur implication et sans l'appropriation des outils, les changements ne peuvent tout simplement pas avoir lieu. »<sup>34</sup>, les différentes étapes de notre démarche progressive et participative en témoignent. Tout changement est dépendant de la capacité des acteurs à se mobiliser pour que les ajustements et les transformations aient lieu. Mais que faire quand le troisième acteur ne dispose pas du temps nécessaire pour accompagner les OPL en phase de déploiement du PES V2 ?

### 2.3.3 - Le comptable public

Depuis le début du déploiement du nouveau dispositif au CH de Crépy-en-Valois, nous avons eu l'occasion de mettre en avant tout l'intérêt d'associer le comptable public à l'ensemble de nos travaux. Afin de garantir une amélioration de la qualité comptable et une

---

<sup>34</sup> - Op. cit. n°5, p. 9.

efficacité accrue des procédures partagées entre l'ordonnateur et le comptable public, nous avons cherché à conforter nos échanges.

Malgré des échanges réguliers, le comptable public n'a pu nous accompagner au quotidien tout le long du déploiement du nouveau dispositif. Certainement liée à un manque de disponibilité, cette absence nous a, toutefois, contraints de réévaluer le phasage du PES V2. Les délais de réponses varient entre quelques jours et 3 à 4 mois (installation du portail public de la DGFIP, signature de la note de cadrage, ...), ont occasionné une certaine gêne dans l'accompagnement des 4 gestionnaires de l'équipe projet et ont exigé de notre part de différer certaines étapes planifiées.

Pour nous aider dans l'analyse et le décryptage des comptes-rendus d'évaluation des flux déposés sur PESOS, nous avons pu bénéficier au cours de la « Phase tests », du soutien du référent départemental pour le recouvrement du SPL de la DDFiP. Les échanges effectués sur la base de courriels nous ont permis de comprendre et de corriger nos erreurs, et ainsi poursuivre notre progression.

Guidés et secondés au quotidien via l'outil PESOS, les rapports d'évaluation et les échanges entre l'équipe projet et le référent départemental pour le recouvrement du SPL, nous pouvons augurer un passage en production dans les délais préalablement fixés.

Malgré la déconcentration des services, nous n'avons pas procédé à un fractionnement de la génération des flux entre plusieurs services. Le dépôt des flux sur PESOS nécessitant à chaque fois un re paramétrage du progiciel MEDIANE (du format INDIGO au format PES XML), nous avons convenu d'effectuer des dépôts de façon régulière, tous les services en même temps, sur la base de flux récents déjà passés sur HELIOS en format INDIGO et de flux plus anciens uniquement produits depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013. Si à travers l'outil PESOS, nous avons pu susciter de la réactivité et amorcer les premiers changements de comportement induits par les changements techniques, c'est aussi parce que les gestionnaires ont été impliqués dès en amont et ont donné un sens à leur action. A ce stade de notre analyse, nous osons faire référence à un courant de pensée cité par Philippe BERNOUX : « L'autre courant de pensée, auquel je me rallie avec toute une tradition des sciences humaines, inclut le terme *voïce* pour montrer comment se produit le changement. Il met l'accent sur le fait que, malgré toutes les contraintes, rien n'advient qui puisse être appelé changement sans reposer sur deux principes : l'autonomie des acteurs et la légitimité qu'ils accordent aux décisions les concernant, et qu'ils exprimeront par leur *voïce* »<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> - Op. cit. n°5, p 11.

Notre démarche progressive et participative ne s'arrête pas là. En parallèle du développement des trois phases précédemment évoquées, nous avons réfléchi à l'ensemble des contraintes qu'induit la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière au CH de Crépy-en-Valois. Cette quatrième phase adossée aux trois autres a pour objectifs d'appréhender les différentes conséquences d'un tel développement et vise à soumettre un certain nombre de préconisations censées garantir le bon déroulement de ce projet. Au-delà d'une sensibilisation aux travaux préparatoires, cette étude aborde une éventuelle réingénierie des processus des services, des circuits et de la conservation des documents, ... sous couvert de quelques interrogations.

### **III - La dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière entre l'ordonnateur et son comptable public : contraintes et questionnements !**

Tout en gardant à l'esprit que la dématérialisation est et doit rester, un outil souple de gestion des données et non devenir un carcan juridique et technique, nous avons considéré la question à l'échelle de toute la chaîne comptable, financière et budgétaire comme le prévoit le projet de la DGFIP.

La dématérialisation est un outil au service de l'efficacité, mais les solutions de la dématérialisation pour qu'elles soient rentables supposent que les acteurs maîtrisent les enjeux de la dématérialisation et les mécanismes pratiques. Pour maîtriser tous les enjeux, il faut s'interroger sur les impératifs de la dématérialisation et plus spécifiquement sur la nature des véritables besoins en dématérialisation des différents acteurs de l'hôpital de Crépy-en-Valois (agents, ordonnateur et comptable public).

La dématérialisation offre de nombreux avantages. Parmi les gains directs de la dématérialisation, on peut lister : la baisse significative des coûts postaux ; moins de photocopies, de cartouches d'encre et de photocopieurs ; la réduction des achats de fournitures de bureaux (parapheurs, fournitures de types cartons, ....) ; la réduction des coûts de l'archivage (moins d'emprise au sol, moins de locaux destinés aux archives, baisse des coûts des boîtes d'archives, ...). Mais un des avantages majeurs de la dématérialisation est la possibilité de récupérer les données instantanément, sans surcoût et sans perte de temps. Ainsi, elle contribue à la productivité et à l'efficience par : la suppression des tâches sans valeur ajoutée (photocopies, déplacement au trésor public, classement) ; la suppression des délais postaux ; la réallocation du temps gagné au profit de nouvelles tâches liées à la dématérialisation complète de la chaîne comptable (pièces jointes à scanner, ...) ; la libération des espaces de travail (notamment si celui-ci est lié au stockage des archives).

Toutefois, un nouvel environnement numérique suppose la prise en compte de nombreuses difficultés qui sont à la fois liées aux enjeux techniques, économiques, de formation, aux dispositifs organisationnels et réglementaires existants, qu'il convient d'adapter. Dans l'optique de la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière, il convient de maîtriser ces difficultés, ce qu'elles sont susceptibles d'impliquer pour le CH de Crépy-en-Valois et pour l'ensemble des acteurs partie prenante du projet.

Nous avons identifié au cours de notre réflexion, trois catégories de difficultés : des contraintes techniques et ses retombées économiques, des impératifs organisationnels et enfin de nouvelles pratiques culturelles qui interpellent. Pour chaque impératif, nous avons cherché à mettre en évidence les retombées, les répercussions de la dématérialisation dans le fonctionnement actuel de la chaîne comptable et financière, les procédures et les

méthodes de travail, le circuit et la conservation des documents, ... tout en veillant à faire quelques préconisations et proposer des solutions adaptées aux besoins de chaque acteur impacté par le projet. Nous vous proposons d'aborder maintenant notre sensibilisation aux travaux préparatoires à travers les premières exigences de la dématérialisation : des contraintes techniques et leurs impacts économiques.

### 3.1. - Les contraintes techniques et ses répercussions économiques

La majorité des problèmes soulevés par la dématérialisation sont des questions techniques. Facteurs d'évolution des usages et de rentabilité significatives des échanges, les nouvelles technologies adossées à la dématérialisation des procédures comptables et financières supposent l'adoption de comportements rationalisés et une uniformisation des pratiques. Le choix de ces nouvelles technologies doit donc être adapté aux besoins spécifiques et aux moyens de l'hôpital de Crépy-en-Valois. En perpétuelle évolution, elles exigent d'être régulièrement actualisées (nouvelle version, développement de nouvelles fonctionnalités, changement du format des documents dématérialisés, ...) et génèrent une révision systématique des budgets.

#### 3.1.1 - Le recours aux nouvelles technologies

La stratégie de dématérialisation doit être adaptée aux besoins spécifiques et aux moyens de l'établissement. Elle implique une adéquation entre l'acquisition de matériels et les besoins et une adéquation avec les moyens de l'établissement. Au regard des exigences techniques inhérentes au projet de dématérialisation de la chaîne comptable et financière, trois difficultés majeures peuvent être évoquées.

La première porte sur la dématérialisation de toutes les pièces justificatives produites par l'établissement et par les tiers. Dans le cadre de notre précédente étude sur « le circuit et la conservation des données comptables et des pièces justificatives », nous avons précisé que certaines d'entre elles étaient déjà produites sous format dématérialisé en plus du format papier (bulletins de paie et états des charges récapitulatifs mensuel, trimestriel et annuel). Mais ce qui reste à dématérialiser représente un volume de pièces non négligeable. Pour l'année 2013, nous avons évoqué le chiffre de 2200 pièces justificatives produites par les tiers, auxquelles nous pouvons ajouter, selon nos estimations, 550 documents<sup>36</sup> produits par

---

<sup>36</sup> - Soit approximativement : 3 tableaux récapitulatifs des états de rattachement des dépenses et des recettes, 420 décisions administratives, contrats, ..., 120 bordereaux de paiement charges sociales (un bordereau par organisme social : URSSAF, IRCANTEC, CNRACL, CGOS, taxes sur salaire, ANFH, ...), plus les courriers ordinaires et avis de sommes à payer.

le BRH soumis pour validation à la direction. Soit un total de pièces justificatives à dématérialiser estimé à 3000 écrits. Pour la numérisation de tous ces justificatifs, l'établissement devra se doter d'équipements performants (notamment pour réduire le temps humain consacré à cette tâche supplémentaire) et exploiter toutes les fonctionnalités offertes par le progiciel MEDIANE pour le nommage et l'archivage des pièces dématérialisées.

La seconde complexité technique concerne la signature électronique. Pour s'équiper de la signature électronique, des questions de 3 ordres sont à envisager. Avant d'évoquer les questions d'ordre organisationnel, attardons nous sur celles d'ordres technique et financier. Plusieurs réflexions sont à prendre en compte lors du choix de la signature électronique. L'hôpital doit réfléchir au support qu'il souhaite utiliser : certificat logiciel ou matériel (clé USB, badge, ...). La solution technique devra également faire le choix entre le parapheur électronique externe, ou l'outil de signature intégré au progiciel financier. Et enfin, l'établissement peut également choisir entre une signature « globale » (signature de tous les bordereaux d'un même flux), et une signature individuelle des bordereaux. Bien que la DGFIP propose un certificat électronique gratuit, manuel et unitaire, exclusivement réservé à la signature des bordereaux de fichiers PES V2 (bordereaux de titres et de mandats), il nous est recommandé de recourir à une solution plus aboutie en termes d'automatisation des procédures, comme le parapheur électronique. Ce dernier facilite les tâches de la direction, puisqu'il s'agit d'un seul outil de signature pour l'ordonnateur, quelque soit le type de document à signer : comptabilité, ressources humaines, etc. L'équipement technique de la signature peut donc nécessiter l'achat de matériel, notamment si l'hôpital opte pour le parapheur électronique. On peut citer pour exemple le GCSMS du Val de Marne qui a choisi de prendre un complément de logiciel afin de pouvoir signer électroniquement directement sur MEDIANE. Leur choix s'est donc porté sur un outil de signature intégré au progiciel financier. Prestation qui est bien entendue payante.

Enfin, la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière pose des problèmes de sécurisation des transferts et de conservation des données. Les échanges électroniques ont fait l'objet de nombreux débats et études ayant abouti à l'adoption de textes spécifiques sur la sécurisation des transferts des données<sup>37</sup>. Ce qui nous importe ici, à l'échelle de l'hôpital de Crépy-en-Valois, c'est la capacité de stockage du serveur proposée par le CH de Compiègne dans le cadre de la CHT ONE. L'augmentation du volume des pièces dématérialisées laisse, en effet, présager un besoin de stockage plus important que celui offert à ce jour. Une prestation qui elle aussi engendrera un coût.

---

<sup>37</sup> - Parmi les textes de références citons : la loi n°78-17 du 6 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, le décret n° 2002-692 du 30 avril 2002 pris en application du 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> de l'article 56 du Code des marchés publics et relatifs à la dématérialisation des procédures de passation de marchés publics, la loi n°2000-230 du 13 mars 2000 portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique et leurs décrets d'application.

La dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière implique le respect de certains formats. Dans le cadre du transfert des flux, nous avons évoqué le format XML, auquel on peut ajouter les formats orientés « documents » (permettant l'accès aux informations structurées du document) : TRF (logiciel de traitement de texte : word), ODT (suite bureautique : open office), TXT (format d'enregistrement), ZIP (archivage et la compression des données). Quant au format image de type PDF, considéré comme un standard au niveau international, facile à partager et à lire, il est affiché par la DGFIP comme une solution « non préférentielle », provisoirement autorisée. Cette annonce augure une prochaine remise en cause de nos actuelles techniques de dématérialisation !

### 3.1.2. - ... qui exige des compétences ...

Lors de la définition préalable des besoins en matière de dématérialisation, la direction doit également s'interroger sur l'adéquation de la stratégie envisagée par rapport aux capacités techniques et financières dont dispose l'établissement, et sur les possibilités d'évolution de cette stratégie.

La montée en charge des technologies avancées et leurs technicités supposent que l'établissement possède en son sein des compétences nécessaires. En l'absence d'un service informatique et/ou d'un responsable en informatique, deux solutions s'offrent à l'hôpital de Crépy-en-Valois : le développement des compétences en interne par le recrutement ou la formation d'un agent capable d'assurer la maintenance quotidienne du parc informatique, où bien une extension de la prestation dispensée par l'équipe informatique du CH de Compiègne dans le cadre de la CHT ONE.

L'uniformisation des pratiques liées aux nouvelles technologies, le développement incessant des logiciels métiers, des méthodes d'échanges, ... exigeront également des formations adaptées aux besoins de l'établissement. Tous les agents impliqués et/ou impactés devront être régulièrement accompagnés et formés. Outil au service de l'efficacité, la dématérialisation est l'affaire de tous. Pour que les solutions de la dématérialisation soient rentables, il faut que tous les acteurs maîtrisent les mécanismes pratiques et adoptent des comportements rationalisés.

L'achat de nouveaux matériels, le recours à des technologies de plus en plus performantes impliquant de nouvelles compétences, ... seront autant de paramètres à prendre en considération lors de la révision annuelle des budgets d'investissement et d'exploitation de l'établissement.

### 3.1.3. - ... et implique de nouveaux coûts

De façon récurrente, l'intégration de la dématérialisation est annoncée comme un moyen de renforcer l'efficacité de la chaîne comptable et financière par « une meilleure gestion des deniers publics ». Entraînant une réduction réelle des coûts de traitement des dépenses et des recettes, la dématérialisation des procédures de la chaîne comptable et financière s'intègre parfaitement dans la logique d'une bonne gestion des deniers publics par une réelle économie des moyens.

L'utilisation de nouvelles techniques de communication répond à une logique économique normative. Selon cette logique, la dématérialisation des échanges entre l'ordonnateur et le comptable public permet un gain de temps et de moyens, d'autant plus significatif qu'elle permet la conclusion de transactions à distance sans que toutes les parties soient physiquement réunies. Le recours à ces nouveaux procédés de diffusion des informations (transmission des données) permet de toucher un plus large public dans des conditions de délais et de coûts de traitements plus intéressants que dans le cas des envois postaux et/ou des dépôts à la Trésorerie. La diffusion des informations et le téléchargement des données deviennent, à mesure des évolutions technologiques, de plus en plus immédiats et le coût de ces communications reste relativement bas, voir nul. Enfin, les outils de gestion des informations (applications spécifiques, progiciels métiers) grâce auxquels on peut filtrer les informations disponibles, à l'aide de critères prédéfinis, garantissent le traitement optimal des recettes et des dépenses (consultation en ligne des données enregistrées, suivi de l'exécution des dépenses et des recettes, ...).

Si effectivement, on ne peut contester de telles avancées, il serait intéressant de mettre en parallèle ce que l'hôpital est susceptible d'économiser, demain, en termes de temps, de moyens et de coûts de traitements et ce que lui coûtera la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière en termes de matériels, de formation, de compétences, de stockage et de conservation des données le temps de la durée d'utilité administrative (DUA). Il est incontestable que pour un établissement comme l'hôpital de Crépy-en-Valois, un projet de dématérialisation impliquant l'achat de nouvelles technologies, exigeant un changement des pratiques et des méthodes de travail, des compétences techniques spécifiques, ... impactera à la fois les dépenses d'investissement et d'exploitation. Pour des ESSMS dotés d'un service informatique, disposant en interne des compétences techniques et de moyens humains pour garantir l'accompagnement et la formation, il est évident que l'impact ne sera pas le même. Les témoignages des EHPAD de Bléré et de Montlouis et du GCSMS du Val de Marne le confirment. Ces deux structures dotées d'un service et/ou d'un responsable informatique ne font pas état des mêmes besoins, mais ne sous estiment pas pour autant le coût du déploiement de leurs projets en termes d'investissements.

Faute de données exhaustives mettant en avant d'un côté les coûts en équipements, en formations et de l'autre les économies réalisées en dépenses d'impression, de stockage, d'archivage et frais postaux, nous ne sommes pas en capacité aujourd'hui de mesurer l'impact financier de la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière au CH de Crépy-en-Valois. Toutefois, une étude de ce type serait très intéressante à mener, car il est fort à craindre que celle-ci remette en cause certains biens fondés accordés à la dématérialisation (tout au moins sur le court terme).

Au regard des impératifs techniques, la dématérialisation implique pour certaines structures sanitaires et médico-sociales de la coopération voire de la mutualisation afin qu'elles puissent disposer des compétences nécessaires. Philippe BERNOUX le rappelle très justement : « L'innovation technique, comme organisationnelle, bouleverse l'ordre existant et nécessite de la coopération et de la communication à tous les niveaux. »<sup>38</sup>. Outil au service de l'efficacité, la dématérialisation est aussi synonyme de comportements rationalisés et d'uniformisation des pratiques et annonce de façon sous jacente une révolution organisationnelle.

### 3.2. - Des impératifs organisationnels

La dématérialisation conduit inévitablement à une redéfinition des procédures internes. La viabilité des systèmes de dématérialisation se trouve dès lors renforcée par l'interactivité des échanges entre les acteurs. L'introduction de la dématérialisation suppose l'acquisition par l'établissement d'un système informatique permettant des échanges de données électroniques dans des conditions de disponibilité des informations et de sécurisation des transferts. Notre choix s'est arrêté sur la gestion électronique des documents (GED). Outil collectif, il impose à chacun certaines contraintes et exige l'adoption de nouvelles règles tout comme celles évoquées pour le nouveau dispositif PES V2. Des contraintes et des nouvelles procédures qui devront coexister avec certaines pratiques liées à la configuration actuelle des services de l'hôpital de Crépy-en-Valois.

#### 3.2.1. - Le choix d'une GED !

La gestion électronique des documents (GED) est un ensemble de solutions informatiques et organisationnelles qui permet de numériser les supports papier et de

---

<sup>38</sup> - Op. cit. n°5, p. 252.

produire, indexer, stocker et partager des fichiers informatiques. Ses deux principaux atouts sont la réduction du coût de stockage des papiers et l'amélioration de la gestion documentaire, auxquels il faut ajouter les économies des consommables générées par la diminution des photocopies et d'impressions. Tout comme pour le déploiement du PES V2, l'instauration d'une GED demande de la méthodologie et de la pédagogie afin que tous les utilisateurs se l'approprient.

Pour la mise en œuvre d'une telle solution, on nous recommande de respecter trois étapes<sup>39</sup> : réaliser un inventaire exhaustif, délimiter un périmètre réaliste et recourir à un prestataire spécialisé. Si le périmètre de la GED reste adossé à celui défini pour le nouveau dispositif PES V2, nous avons pratiquement répondu aux exigences des deux premières étapes. Afin d'appréhender le fonctionnement de la chaîne comptable et financière, nous avons procédé à un état des lieux plus ou moins exhaustif des documents utilisés (produits et reçus), de leur type (papier ou numérique) et de la volumétrie. Les services producteurs et/ou gestionnaires de ces données sont identifiés et on peut aisément borner les droits d'accès à ces données pour chaque utilisateur de la GED. Quant aux questions relatives à la « *work-flow* » documentaire, c'est-à-dire aux flux des documents : Qui réceptionne ? produit ? transfère ? archive ? copie, etc ? Quel type de fichier et quand ?, notre démarche d'investigation propose un certain nombre de réponses. Seul manque à notre analyse le recensement des pratiques existantes car « Toute personne travaillant sur ordinateur utilise, au minimum et de manière individuelle, la GED du système d'exploitation avec son classement et son nommage de dossiers propres. »<sup>40</sup>.

En limitant, dans un premier temps, la numérisation aux seuls flux de la chaîne comptable et financière, le périmètre de la GED reste raisonnable. Aussi exigeante que le PES V2, la GED suppose, effectivement, la mobilisation et l'implication de tous les utilisateurs afin qu'ils puissent appréhender les contraintes, la rigueur et les nouvelles règles imposées par le système. Déjà engagé dans une telle dynamique, on peut imaginer que l'équipe projet PES V2 ne rencontrera pas de difficultés particulières à participer à ce nouveau projet. C'est aussi une des raisons pour laquelle, notre choix s'est porté sur cette solution qui s'ajuste parfaitement aux démarches mises en œuvre pour le déploiement du nouveau dispositif.

La dernière étape portant sur le choix d'un prestataire spécialisé, peut surprendre. Compte tenu que la GED impose une remise à plat des pratiques individuelles existantes et le respect de règles communes précises, il est souhaitable que celle-ci soit installée et développée par un consultant indépendant. Chargé de former le personnel, on peut augurer

---

<sup>39</sup> - NGUYEN P., mai 2014, « Organisation et management - Nouvelles technologies - La gestion dématérialisée des documents », *Direction(s)*, n°120, p. 39.

<sup>40</sup> - *ibidem*.

que l'accompagnement dispensé par le prestataire soit mieux perçu et accepté par l'ensemble des utilisateurs.

En tant qu'outil collectif, la GED est un système informatique qui renforce l'interactivité des échanges entre les acteurs. Elle assure la disponibilité des informations en un temps immédiat (partage des fichiers informatiques), la sécurisation des données (habilitations identifiées, données sauvegardées, ...), le classement et l'archivage des documents produits et numérisés (indexation, stockage). Indispensable pour l'apprentissage et la viabilité des nouvelles procédures électroniques de dématérialisation, la GED offre de nouvelles solutions organisationnelles susceptibles de révolutionner les pratiques professionnelles et les types d'échanges. A ce propos, citons à nouveau Philippe BERNOUX : « On assiste ainsi à la naissance d'un modèle d'entreprise où le besoin de coopération et de cohérence est renforcé. Il inclut des formes d'organisation particulières comme l'organisation en projet, dont l'un des objectifs est le décloisonnement des services et le renforcement des interactions entre eux. »<sup>41</sup>.

### 3.2.2. - ... pour de nouvelles pratiques professionnelles et de nouveaux échanges, ...

Outil organisationnel, la GED est une véritable plateforme intégrée qui impose à chacun des contraintes de nommage, de classement et de métadonnées. Elle exige de la rigueur, l'adoption et le respect de règles pré définies essentielles à tout projet de dématérialisation. Suscitant de nouvelles pratiques professionnelles, la GED et la dématérialisation des pièces comptables et financières suppriment et optimisent certaines tâches tout en en créant des nouvelles. Au nom de l'efficience, elles impliquent la réallocation du temps gagné au profit de nouvelles tâches liées aux procédures de numérisation.

La normalisation du nommage des fichiers électroniques est l'un des pré-requis exigé par le PES V2 afin de tendre vers l'harmonisation et la lisibilité des échanges entre l'ordonnateur et le comptable public. Pour ces mêmes objectifs, cette exigence devra être adoptée dès en amont (dès la production et la numérisation des documents) et respectée par tous les utilisateurs de la GED, sur la base d'une nomenclature prédéfinie et des normes figées (cadre de classement, nombre de caractères maximum, hiérarchisation des pièces selon un ordre alphabétique et/ou chronologique, liste des acronymes, ...). L'adoption de règles communes, le respect de procédures et d'un cadre de classement délimité supposent l'implication de tous les utilisateurs et un accompagnement adapté aux besoins de chacun. Comme nous l'avons évoqué précédemment « sans leur [les acteurs] implication et sans

---

<sup>41</sup> - Op. cit. n°5, p. 249.

l'appropriation des outils, les changements ne peuvent tout simplement pas avoir lieu. ». L'objectif est de tendre vers l'uniformisation des méthodes de travail, l'harmonisation, la lisibilité et la transparence entre acteurs et/ou utilisateurs des solutions proposées, pour des échanges constructifs et renforcés, via un support commun bien que « virtuel » facilitateur de communication.

Outil collectif, plateforme centrale partagés par tous les utilisateurs, la GED permet à sa façon de « communiquer sans limite » et contribue au décroisement des services. L'abandon de pratiques individuelles, l'amélioration de la qualité et l'efficacité accrue des procédures partagées sont autant de facteurs qui encourageront demain les utilisateurs à modifier leurs échanges, à être plus communicants, coopérants et à optimiser l'interactivité.

La gestion électronique des documents et au final la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière exigent en parallèle un réexamen de certaines fonctions rendues obsolètes. Parmi celles-ci citons le recours à la « navette courrier » pour la transmission des pièces entre le BRH et la direction, le dépôt des bordereaux de dépenses et des bordereaux de recettes et des pièces justificatives à la Trésorerie, la reproduction des documents comptables pour leur conservation, le classement de ces derniers dans les bureaux des gestionnaires puis au local archives et enfin toute la manutention déployée pour les éliminations. Le temps consacré à ces tâches pourra ainsi être réaffecté à la numérisation de tous les documents comme l'exige chaque système de dématérialisation. Une nouvelle tâche qui soulève deux questions : Qui sera chargé de cette fonction ? Et quelle charge de travail représentera t'elle ?

Partagée par tous les gestionnaires, la GED et la dématérialisation complète des échanges proposent une recentralisation « virtuelle » des services. Néanmoins, cette centralisation ne peut répondre à elle seule aux impératifs de gestion et de fonctionnement de l'établissement, notamment au regard de sa configuration actuelle.

### 3.2.3. - ... tout en maintenant une organisation décentralisée

La dématérialisation et toutes les solutions informatiques déployées à ce jour, ne peuvent rendre désuètes du jour au lendemain toutes nos pratiques et organisations professionnelles.

Malgré la loi du 13 mars 2000 (n°2000-230) portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique, le support papier reste dans nos usages et permet notamment de répondre aux exigences réglementaires en vigueur. A ce titre, citons le n°3.2.3. de l'instruction DITN/DPACI/RES/2005/001 du 14 janvier

2005<sup>42</sup> qui rappelle que des mesures spécifiques doivent, dans certains cas, être prises pour assurer la conservation des copies réalisées : « Lorsque les documents reproduits sont soumis à une durée d'utilité administrative relativement longue au regard de l'évolution des techniques utilisées pour effectuer la copie, vous rappellerez à l'administration qu'elle doit mettre en œuvre tous les moyens humains, matériels et organisationnels permettant la conservation des documents et leur consultation pendant la période nécessaire. ». Afin de respecter cette recommandation de la Direction des Archives de France (DAF), certaines pièces justificatives devront obligatoirement être produites et conservées le temps de leur DUA sous format papier. Cette recommandation concerne tout particulièrement le BRH qui transmet au comptable public toute une série de pièces justificatives normalisées dont la DUA est fixée à 90 ans à compter de la date de naissance de l'agent (décisions administratives, contrats, arrêtés,...).

Cette disposition répond à l'une des questions sous jacente à la généralisation de la signature électronique. Les pièces précédemment évoquées exigeant, pour certaines, l'apposition de la signature de l'agent et du directeur, elles continueront à être validées de façon manuscrite et conservées comme telles au nom du droit de la preuve par écrit. Leur numérisation ne sera effective que pour répondre aux exigences de la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière.

Au regard de ces principes, certaines pratiques liées à la configuration des services devront donc être maintenues : le circuit de certains documents via la « navette courrier » et une gestion décentralisée du support papier adossée à la nouvelle gestion électronique des documents.

A travers le déploiement du nouveau protocole PES V2, nous avons suscité une nouvelle dynamique et amorcer les premiers changements de comportements induits par les changements techniques. Nous proposons aujourd'hui de poursuivre cette dynamique en adoptant une solution intégrée : la gestion électronique des documents. Outil collectif, au service de l'hôpital, la GED offre l'opportunité d'uniformiser et d'harmoniser les pratiques professionnelles, de tendre vers la lisibilité et la transparence. Mise en œuvre à l'échelle de la chaîne comptable et financière, appropriée par ses utilisateurs, il sera plus aisé par la suite d'essayer cette solution informatique tout en préparant progressivement les esprits à un changement de culture. Si tout projet de dématérialisation et en l'occurrence celui qui nous questionne, exige méthodologie et pédagogie ceci est d'autant plus vrai quand il est

---

<sup>42</sup> - Instruction DITN/DPACI/RES/2005/001 relative aux modalités de délivrance du visa d'élimination des documents papier transférés sur support numérique ou micrographique.

accolé à la signature électronique. Mais il requiert, de la part de tous les ordonnateurs, de la vigilance, de la prudence au regard des responsabilités qu'ils engagent.

### 3.3. - De nouvelles pratiques culturelles qui suscitent des interrogations !

Passer de la culture « papier » à la « e » culture n'est pas en soi une nouveauté. Mais cette transition exige de tous, l'abandon de méthodes et outils de travail, et pour certains un changement de comportements et de repères identitaires (le contact de la main sur le papier, le rapport au toucher et à l'odorat, distinction avec la génération Y, ...). Cette perte d'identité est d'autant plus avivée par la progression de la signature électronique. Toutefois, sans se montrer réfractaire au changement, la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière questionne tout ordonnateur désigné comme seul responsable de l'archivage et de la conservation des pièces comptables et justificatives des dépenses et des recettes.

#### 3.3.1. - De la culture « papier » à la « e » culture

Malgré la méthodologie et la pédagogie déployées, toute stratégie de dématérialisation exige du temps. Au-delà des difficultés techniques, des contraintes et des procédures qu'elle génère, elle implique la disparition d'un support « qui possède pourtant une valeur sociale et humaine fondamentale depuis que l'Homme est homme »<sup>43</sup> : le papier. Le passage de la culture du papier à la culture du tout électronique exige de notre part un changement de comportements et de pratiques, tant au niveau individuel que collectif dans un nouveau écosystème appelé le numérique. Rédiger, lire, échanger, conserver, communiquer, ... sont toutes des actions qu'on nous demande de pratiquer et d'exercer d'une autre façon. Pour cela, un accompagnement, une sensibilisation sur les bonnes pratiques et les bons usages de demain devront être régulièrement dispensés. Cette préparation et cette adaptation à la « e » culture peuvent être assurées sous différentes formes : formations adaptées sur le document numérique, rédaction de procédures, informations et rappels dans HopiQuali<sup>44</sup>, ...

Mais il est certain que cette transition prendra du temps. Quand on a toujours travaillé à partir du support papier, difficile du jour au lendemain de lire un document sur support

---

<sup>43</sup> - Propos de Marc LEVY extrait d'un article DE FIGUEIREDO P., mai 2014, « Le papier dernier espace de liberté », *Lettre pour le développement durable du papier et de l'imprimé*, n°9. [visité en juillet 2014], disponible sur internet : <http://www.culture-papier.com/>.

<sup>44</sup> - Bulletin qualité de l'hôpital de Crépy-en-Valois.

électronique, de travailler un texte sans pouvoir l'imprimer, rendre accessible le document que sous format numérique, aborder de nouvelles méthodes de classement, ... . Il s'agit peut être d'une question de génération, mais ces changements exigent avant tout une prise de conscience qui doit faire son chemin.

Mais peut-on tendre vers l'unicité du document ? C'est-à-dire, un document qui n'existe que sous un exemplaire unique dans le système d'information de l'établissement. Comme nous l'avons évoqué précédemment, toutes les stratégies de dématérialisation ne peuvent répondre à nos besoins. Nous pouvons et nous devons progresser vers ces nouvelles solutions, mais elles resteront adossées à un support qui ne peut être relégué au rang de support archaïque : le papier.

Complémentaires, le numérique et le papier doivent donc coexister. Une simultanéité également exigible entre la signature électronique et la signature manuscrite.

### 3.3.2. - La signature électronique : une question de génération ?

La dématérialisation de la chaîne comptable et financière ne sera véritablement complète qu'avec la signature électronique des bordereaux. Outil indispensable, la signature électronique permet d'authentifier les décisions signifiées par voie électronique. Comme la signature manuscrite, la signature électronique revêt une double fonction : identifier son auteur et signifier son accord à l'acte signé.

Un certain nombre de textes communautaires et nationaux<sup>45</sup> définissent la fiabilité de la signature électronique. Pour ne citer que l'un d'entre eux, reprenons les termes du décret d'application n°2001-272 du 30 mars 2001 qui rappellent notamment ceux de l'article 1316-4 du Code Civil relatif à la signature électronique : « Lorsque la signature électronique est créée, l'identification du signataire assurée et l'intégralité de l'acte garantie » et dans son article 1, une « signature électronique sécurisée [doit satisfaire] aux exigences suivantes : être propre au signataire ; être créée par des moyens que le signataire puisse garder sous son contrôle exclusif ; garantir avec l'acte auquel elle s'attache un lien tel que toute modification ultérieure de l'acte soit détectable ». La fiabilité des signatures électroniques repose sur la délivrance de certificats émis par des prestataires de services : tiers de certification. En France, un certificat électronique ne peut être délivré qu'à une personne physique. La représentation des personnes morales est assurée dans les mêmes conditions que dans le cas d'une signature manuscrite, la personne physique représentant la personne

---

<sup>45</sup> - Notamment deux directives européennes n°1999/93/CE du 13 décembre 1999 sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques et n°2000/31/CE sur le commerce électronique ; la loi du 13 mars 2000 (n°2000-230) portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique ; l'article 1316-4 du Code Civil et le décret d'application n°2001-272 du 30 mars 2001.

morale signe pour le compte de l'entité. En conclusion, le droit national ne permet pas l'attribution d'une signature électronique à une personne morale et d'autre part cette signature ne peut pas être juridiquement déléguée par le signataire à un délégué. Chaque utilisation de cette signature engage le titulaire du certificat afférent<sup>46</sup>.

Au-delà des questions d'ordre technique et financier, la signature électronique suscite, aussi, des questions d'ordre organisationnel. Combien de personnes seront équipées de la signature électronique ? Quelle organisation mettre en place pour que les bordereaux soient signés en temps et en heure ? Une fois signés, qui déposent les bordereaux sur l'application HELIOS via la plateforme de la DGFIP ?, etc. La signature électronique interpelle et plus encore, elle trouble ! N'étant qu'une suite de nombres, comment visuellement peut-elle être rattachée à l'identité du signataire ? Au regard des différents échanges sur ce sujet, le recours à la signature électronique perturbe. A la fois les utilisateurs qui la perçoivent comme une perte d'identité et les gestionnaires qui ne disposent plus des mêmes facilités d'identification.

Dans le futur, peut être que ces questions ne se poseront plus. Comme le suggère Philippe BERNOUX « les acteurs n'acceptent les changements imposés que dans la mesure où ils comprennent la logique, où ces changements permettent de donner un sens à leur travail (se l'approprier) [...] »<sup>47</sup>. Accolée à une procédure électronique précise, il est évident que l'appropriation de la signature électronique se fera en douceur. Ceci est d'autant plus vrai tant que la signature manuscrite sera maintenue. Mais la procédure électronique offre t'elle des garanties au moins équivalentes à la procédure papier ?

### 3.3.3. - Comment concilier l'objectif « zéro papier » et la réglementation des archives ?

La dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière compte parmi ses avantages la réduction des coûts de production des documents (réduction des échanges papier pour répondre à l'objectif de « zéro papier » ; allège la manipulation des documents papier : copies des originaux, tris et rangement,...) et surtout la réduction des coûts d'archivage. Désigné comme seul responsable de l'archivage des pièces comptables et justificatives des dépenses et des recettes, la procédure électronique offre t'elle à l'ordonnateur les mêmes garanties que la procédure papier ? Pour répondre à cette question, nous avons repris l'ensemble des textes réglementaires qui régissent à ce jour la

---

<sup>46</sup> - Le décret n°2001-272 du 30 mars 2001 définit le « signataire » comme « toute personne physique, agissant pour son propre compte ou pour celui de la personne physique ou morale qu'elle représente, qui met en œuvre un dispositif de création de signature électronique ».

<sup>47</sup> - Op. cit. n°5, p. 12.

gestion et la conservation par l'ordonnateur des pièces comptables et justificatives et notamment l'instruction DITN/DPACI/RES/2005/001 du 14 janvier 2005 qui rappelle certains principes et procédures à suivre pour l'élimination et la conservation des pièces papier dématérialisées.

Si la durée de conservation des pièces originales détenues par le comptable public a été clairement définie par la législation<sup>48</sup> et reprise dans les instructions de la Direction des Archives de France<sup>49</sup>, il n'en va pas de même pour celle de l'ordonnateur, tantôt fondée sur la déchéance quadriennale, tantôt alignée sur celle de la comptabilité du comptable public, voire prolongée lorsqu'entrent en jeu des marchés publics. Saisie par la Direction des Archives de France, la Direction des Affaires Juridiques du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi a rédigé sur ce point précis une note de synthèse, le 17 mars 2008, dont les éléments essentiels furent repris dans l'instruction DAF/DPACI/RES/2008/008 du 5 mai 2008 ayant pour objet : « la durée d'utilité administrative des documents comptables détenus par les ordonnateurs ». Au regard de ces éléments, cette instruction demande : « d'une part de considérer comme abrogées les dispositions relatives à la DUA des dossiers ou documents comptables détenus par les ordonnateurs [...], pour les remplacer par cette DUA uniforme de 10 ans ; d'autre part, d'appliquer désormais cette même DUA de 10 ans à toutes les comptabilités d'ordonnateur dans les tableaux de gestion et chartes d'archivage qui seront rédigés à l'avenir. ». En sa qualité d'ordonnateur, le directeur de l'hôpital de Crépy-en-Valois est donc tenu de conserver au moins pendant 10 ans les pièces justificatives comptables de sa gestion, au moyen notamment de son propre système d'information et qu'« en aucun cas, le comptable public assignataire ne prend en charge cette obligation d'archivage au moyen de l'application Hélios. »<sup>50</sup>.

Ceci établit et sachant que les archives numériques sont soumises au même régime que toutes les autres archives<sup>51</sup>, reprenons les termes du point n°3.2.3. de l'instruction du 14 janvier 2005 qui précise au-delà des mesures spécifiques à prendre pour assurer la conservation des documents numérisés dont la DUA est relativement longue, qu'« Un soin particulier doit, en revanche, être apporté aux copies numériques lorsque leur durée de conservation dépasse quelques années - 5 ans, à titre indicatif. Au-delà de ce délai, en effet, l'administration responsable sera certainement confrontée à l'obsolescence des supports

---

<sup>48</sup> - Loi n°2004-1485 du 30 décembre 2004 de finances rectificative pour 2004.

<sup>49</sup> - Instruction DPACI/RES/2006/012 du 2 octobre 2006 relative à la conservation des comptes de gestion des collectivités locales destinés à l'apurement administratif par les comptables supérieurs du Trésor ou les chambres régionales des comptes.

<sup>50</sup> - Note d'information DGP/SIAF/2011/013 en date du 13 juillet 2011 relative à l'archivage des pièces comptables et justificatives des organismes publics locaux (ordonnateurs et comptables publics).

<sup>51</sup> - En effet, le Code du patrimoine entend par archives "l'ensemble des documents, quels que soient leur date, leur lieu de conservation, leur forme et leur support, produits ou reçus par toute personne physique ou morale et par tout service ou organisme public ou privé dans l'exercice de leur activité" (art. L.211-1).

et/ou des formats des données, ou encore à la perte de validité des certificats électroniques utilisés pour la signature ou l'horodatage, si ces techniques ont été utilisées. ». Ne disposant d'aucune autre instruction plus récente sur le sujet et sachant effectivement que les supports électroniques n'ont pas la même durée de vie que le support papier, l'établissement sera-t-il contraint de maintenir deux processus d'archivage distincts afin de pouvoir produire toutes les pièces justificatives des opérations comptables (recettes et dépenses) le temps de la DUA de 10 ans ?

L'objectif du « zéro papier » peut donc sembler bien illusoire, voir même contre indiqué au regard des dispositions réglementaires précitées. La prudence est de mise. Tout ordonnateur se doit de vérifier ou de faire contrôler régulièrement la viabilité de son ou ses système(s) d'information, la pérennité des supports électroniques utilisés, la capacité et la performance du serveur, les engagements de l'éditeur financier, ... . Comme l'atteste l'incident technique survenu en juillet dernier à l'EHPAD de Royère-de-Vassivière<sup>52</sup>, la vigilance s'impose.

Quelque soit la stratégie de dématérialisation choisie, il est évident que celle-ci devra coexister avec certaines pratiques et procédures cataloguées parfois comme archaïques. Complémentaires entre elles, ces procédures qui jouxtent le support électronique au support papier, la signature électronique à la signature manuscrite, ... sont nécessaires pour répondre aux besoins et au bon fonctionnement de la chaîne comptable et financière.

Dans la perspective de la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière, l'hôpital de Crépy-en-Valois est en mesure aujourd'hui d'évaluer et de maîtriser ce qu'implique un tel projet. Il suppose du temps, un investissement humain et financier, de la méthodologie et de la pédagogie, une remise à plat des pratiques individuelles et collectives, l'acquisition de nouvelles compétences, ... et une adaptation et/ou une sensibilisation au déploiement de ces nouvelles pratiques. Encouragée et décidée par les pouvoirs publics, cette progression de l'électronique est significative. Mais c'est aussi un projet qui demande de la vigilance, de la prudence, ... car comme tout système informatique, la dématérialisation a ses propres limites et n'est pas infaillible !

---

<sup>52</sup> - WATREMETZ L., 21 juillet 2014, « E-santé - L'Ehpad de Royère-de-Vassivière est contraint par une panne Internet à revenir aux fichiers papier », *HOSPIMEDIA*, disponible sur Internet <http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20140721>.

---

## Conclusion

---

Novatrice, la dématérialisation est appelée à se développer. Synonyme de révolution organisationnelle, exigeant des compétences spécifiques, de nouvelles pratiques professionnelles (à la fois individuelles et collectives) et culturelles, ... chaque directeur d'établissement sanitaire, social et médico social se doit, demain, de maîtriser les enjeux et surtout les contraintes et les risques de la dématérialisation. Comme le souligne très judicieusement Philippe BERNOUX à propos des grandes réorganisations par les systèmes de gestion informatisés, à travers l'exemple des ERP (« *Enterprise Resource Planning* », signifiant littéralement en anglais, « planification des ressources de l'entreprise ») : « Finalement, les auteurs concluent que, pour réussir, une action d'implantation du changement doit être engagée de manière prudente, susceptible d'évolution, gérée de manière très attentive, avec un système de relations en réseau et une préparation culturelle. »<sup>53</sup>. Autrement dit, la réussite de la dématérialisation dépend de la manière dont l'établissement tout entier a été préparé au changement et a accepté ce changement. Elle réclame de la méthodologie, de la pédagogie, de la coopération et/ou de la mutualisation, ... soit une expertise et un accompagnement adapté aux moyens et aux besoins de l'établissement.

C'est ce que nous avons essayé de faire à l'hôpital de Crépy-en-Valois en répondant à la question suivante : l'hôpital de Crépy-en-Valois est-il en mesure de fixer des dates prévisionnelles de passage à la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière au regard des trois étapes définies par la DGFIP ?

Nous avons privilégié une phase d'investigation visant à évaluer les moyens et les éventuels besoins de l'établissement pour répondre à un tel projet. Sur la base de cette expertise, deux priorités furent fixées : répondre aux exigences du déploiement du nouveau dispositif PES V2 rendu obligatoire pour le 1<sup>er</sup> janvier 2015 et réfléchir aux différentes contraintes et implications de la dématérialisation complète de la chaîne comptable et financière.

Notre démarche visait à assurer la mise en œuvre du nouveau projet sans interférer, ni suspendre le fonctionnement et la bonne gestion de l'établissement, ce qui supposait la participation de tous les acteurs impliqués. Pour mener à bien cet objectif, une conduite d'accompagnement au changement méthodique et pédagogique a été préconisée compte

---

<sup>53</sup> - Op. cit. n°5, p. 280.

tenu de la nécessaire dynamique à impulser pour une dématérialisation complète et réussie de la chaîne comptable et financière.

En tant que futur directeur d'établissement sanitaire, social et médico-social, l'étude et la mise en œuvre de ce projet se sont révélées enrichissantes pour plusieurs raisons. D'une part, cette étude nous a permis d'évaluer, de délimiter et de connaître les fonctions et responsabilités d'un ordonnateur avec pour corollaire la possibilité de mieux cerner les impacts induits par la dématérialisation dans le fonctionnement de la chaîne comptable et financière d'un centre hospitalier.

D'autre part, la conduite retenue a également contribué à enrichir notre expérience sur les méthodes d'accompagnement, les pratiques transversales et la qualité du travail rendu dans le contexte d'une équipe projet.

Enfin, la mutualisation des compétences et la coopération se sont avérées fondamentales pour le bon suivi du projet. Les échanges et le travail en commun avec la DDFiP et le comptable public ont en effet facilité l'identification des éventuelles difficultés à surmonter et les actions à mener. Par ailleurs les échanges avec les autres établissements ont été riches d'enseignements. Il convient de souligner que les préconisations et les actions qui ont découlé de cette étude se révèlent d'or et déjà positives puisqu'à l'usage les résultats sont prometteurs.

Il en demeure pas moins que tout processus est perfectible et ce qui semble être une réussite à Crépy-en-Valois ne doit pas masquer les difficultés rencontrées pour répondre aux exigences de la dématérialisation. Ces difficultés ne doivent pas être sous estimées ou sous évaluées, car elles demandent un investissement en temps humain et occasionnent des dépenses qui peuvent s'avérer conséquentes selon la taille des établissements.

Outre la question de ces difficultés à résoudre certaines contraintes, se pose également la question de savoir si les procédures de dématérialisation offrent les mêmes garanties que nos procédures désignées comme « archaïques » ? Les nouvelles technologies ont elles aussi leurs limites et ne sont pas infaillibles. A la hauteur des événements récents survenus à Royère-de-Vassivière<sup>54</sup>, il est sans doute plus prudent de continuer à faire coexister anciennes et nouvelles procédures en attendant des ajustements qui permettraient le « tout électronique ».

---

<sup>54</sup> - Op. cit. n°52.

---

# Bibliographie

---

## Textes législatifs et réglementaires

DIRECTION DES ARCHIVES DE FRANCE. Instruction DITN/DPACI/RES/2005/001 du 14 janvier 2005 relative aux modalités de délivrance du visa d'élimination des documents papier transférés sur support numérique ou micrographique. [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/890>

MINISTERE DE L'ECONOMIE DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE. Arrêté du 28 août 2006 pris en application du I de l'article 48 et de l'article 56 du code des marchés publics et relatif à la dématérialisation des procédures de passation des marchés publics formalisés. Journal officiel, n°199 du 29 août 2006. [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000270601&dateTexte=&categorieLien=id>

MINISTERE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE. Arrêté du 27 juin 2007 portant application de l'article D. 1617-23 du code général des collectivités territoriales relatif à la dématérialisation des opérations en comptabilité publique. Journal officiel, n°159 du 11 juillet 2007. [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000278594&dateTexte=&categorieLien=id>

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. Instruction n°DAF/DPACI/RES/2008/008 du 5 mai 2008 et ses annexes du 17 mars 2008 relative à la durée d'utilité administrative des documents comptables détenus par les ordonnateurs. [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/1383>

DIRECTION DES ARCHIVES DE FRANCE. Instruction DAF/DPACI/RES/2009/018 du 28 août 2009 relative au tri et conservation des archives produites par les services communs à l'ensemble des collectivités territoriales (communes, départements et régions) et structures intercommunales. [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/3217>

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. Note d'information DGP/SIAF/2011/008 du 2 mai 2011 relative à l'archivage numérique dans les collectivités territoriales. ). [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/4993>

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. Note d'information DGP/SIAF/2011/013 en date du 13 juillet 2011 relative à l'archivage des pièces comptables et justificatives des organismes publics locaux (ordonnateurs et comptables publics). [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/5010>

MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. Note d'information DGP/SIAF/2011/ 015 en date du 13 septembre 2011 relative à la parution de l'arrêté du 3 août 2011 modifiant l'arrêté du 27 juin 2007 portant application de l'article D. 1617-23 du code général des collectivités territoriales relatif à la dématérialisation des opérations en comptabilité publique. [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/static/5234>

DIRECTION GENERALE DES FINANCES PUBLIQUES. Convention cadre nationale relative à la dématérialisation des documents de la chaîne comptable et financière des collectivités, établissements publics locaux et établissements publics de santé, de la DGFIP, Mission de Déploiement de la Dématérialisation, Version n°1.4 du 17 janvier 2013 ; [visité en mai 2014], disponible sur internet : [http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/conv\\_cadre\\_nat\\_032013.pdf](http://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/files/conv_cadre_nat_032013.pdf)

MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES ET DE LA SANTE ET MINISTERE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS. Instruction interministérielle DGOS/PF/DGFP/CL1A/2014 n°173 du 30 mai 2014 relative aux modalités de déploiement de la facturation individuelle (FIDES) dans les établissements de santé publics et privés non lucratifs ayant une activité de médecine, chirurgie, obstétrique et odontologie et aux modalités de déploiement du protocole d'échange standard PES V2 et de dématérialisation des opérations en comptabilité publique des établissements publics de santé. [visité en mai 2014], disponible sur internet : [http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2014/06/cir\\_38389.pdf](http://circulaire.legifrance.gouv.fr/pdf/2014/06/cir_38389.pdf)

MINISTERE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS. Ordonnance n°2014-697 du 26 juin 2014 relative au développement de la facturation électronique, Journal officiel, n°0147 du 27 juin 2014. [visité en mai 2014], disponible sur internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029140226&dateTexte=&categorieLien=id>

## Ouvrages

BERNOUX P., 2004 et 2010, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, nouvelle édition, Paris : Seuil, « Points Essais », 368 p.

## Articles (de périodiques)

GUILLOU Y.-R., FOMBEUR P., RISSON A., octobre 2005, « La dématérialisation », *Les Cahiers de la fonction publique et de l'administration*, n°249, p. 4-18.

VIGUIER J.-M., EICHENE B., janvier-février 2006, « Contractualisation d'un nouveau type avec le Trésor public », *Revue hospitalière de France*, n°508, p. 58-61.

TREMEUR M., avril 2008, « Délai de paiement des dépenses : la moyenne nationale des délais des établissements publics de santé est la plus importante de tous les acheteurs publics », *Finances hospitalières*, n°13, p. 24-25.

NGUYEN P., mai 2014, « Organisation et management - Nouvelles technologies - La gestion dématérialisée des documents », *Direction(s)*, n°120, p. 39.

DE FIGUEIREDO P., mai 2014, « Le papier dernier espace de liberté », *Lettre pour le développement durable du papier et de l'imprimé*, n°9. [visité en juillet 2014], disponible sur internet : <http://www.culture-papier.com/>

JEGU S., 25 juin 2014, « Une ordonnance veut développer les échanges de factures électroniques avec les fournisseurs », *HOSPIMEDIA*, disponible sur Internet <http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20140625>

WATREMETZ L., 21 juillet 2014, « E-santé - L'Ehpad de Royère-de-Vassivière est contraint par une panne Internet à revenir aux fichiers papier », *HOSPIMEDIA*, disponible sur Internet <http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20140721>

### **Site internet**

DIRECTION GENERALE DE L'OFFRE DE SOINS, DIRECTION GENERALE DES FINANCES PUBLIQUES, FEDERATION HOSPITALIERE DE FRANCE, représentants d'hôpitaux et leurs comptables. *Dématérialisation de la chaîne de la dépense et de la recette*. [mise à jour le 21 juin 2014], disponible sur internet : [www.sante.gouv.fr/dematérialisation-de-la-chaîne-de-la-dépense-et-de-la-recette.html](http://www.sante.gouv.fr/dematérialisation-de-la-chaîne-de-la-dépense-et-de-la-recette.html)

---

## Liste des annexes

---

ANNEXE 1 : Questionnaire adressé aux agents « Questionnaire PES V2 »	I
ANNEXE 2 : Questionnaire adressé aux ESMSS	XI
ANNEXE 3 : « Le PES V2 et la dématérialisation : phases 1 à 4 »	XV

## QUESTIONNAIRE PES V2

Direction : \_\_\_\_\_  
Service : \_\_\_\_\_  
Nom de l'agent : \_\_\_\_\_  
Fonctions : \_\_\_\_\_  
Vous avez pris connaissance de ce questionnaire le : \_\_\_\_\_  
Temps consacré à la lecture de ce questionnaire : \_\_\_\_\_  
Date de l'entretien : \_\_\_\_\_  
Durée de l'entretien : \_\_\_\_\_

### RAPPEL

Actuellement, les données transférées s'opèrent sur la base de deux flux (un premier flux entre le progiciel de l'EPS vers Hélios<sup>55</sup> concernant les titres et les mandats, puis un second flux entre l'ordonnateur et le comptable portant sur les bordereaux de dépense "papier" et les bordereaux de recette "papier" ayant valeur probante et produits au compte financier. Avec le passage au PES, un seul flux sera respecté entre le progiciel de l'EPS MEDIANE vers Hélios qui inclura à la fois les données de prise en charge avec signature manuscrite ou électronique ainsi que les pièces jointes électroniques ayant valeur probante et produites au compte financier.

### INTRODUCTION

Le questionnaire portera sur trois grandes catégories de pièces et/ou données comptables et pièces jointes ayant valeur probante et produites au compte financier

- A- Les titres et les mandats
- B- Les bordereaux de recette et de dépense
- C- Les pièces justificatives produites par l'EPS et par les tiers

#### I- Audits des procédures existantes et de l'organigramme de la chaîne comptable

Les questions seront posées selon l'organigramme de la chaîne comptable, c'est-à-dire :

- dès la production des pièces comptables et/ou données et dès la réception et/ou production des pièces jointes
- le circuit en interne des pièces et/ou données et des pièces jointes
- le contrôle et la validation par l'ordonnateur
- la gestion et la conservation de ces pièces et/ou données en interne
- les modalités d'envois des données de prise en charge, des bordereaux et des pièces jointes au trésor public
- et enfin un éventuel retour par le trésor public

#### II- Régularisation des données et leur mise en conformité

La deuxième phase du questionnaire beaucoup plus sommaire, portera plus explicitement sur l'apurement et l'enrichissement des bases des tiers et le typage des pièces, afin d'anticiper et préparer la montée en charge progressive de la dématérialisation sous l'angle technique.

### I- AUDITS DES PROCÉDURES EXISTANTES ET DE L'ORGANIGRAMME DE LA CHAÎNE COMPTABLE

#### INTRODUCTION

- Utilisez-vous MEDIANE ? oui  non
- Si oui, dans quelles circonstances ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<sup>55</sup>Application HELIOS = logiciel de gestion comptable et financière des collectivités territoriales géré par la direction générale des Finances publiques (DGFiP).

- Si oui, combien de fois ?
 

tout le temps	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
plusieurs fois dans la semaine	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
à dates fixes dans le mois	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>

## A- TITRES ET MANDATS

### 1- Titres de recettes

- Produisez-vous et/ou êtes-vous le destinataire de **titres de recettes** ?
 

Vous produisez	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Vous êtes le destinataire	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>

Si la réponse est négative, passer directement au paragraphe **A- 2-**

- Doit-on parler dans ce cas précis de pièces comptables et/ou de données comptables ?
 

Pièces comptables	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Données comptables	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
- Dans quelles circonstances chacune de ces pièces et/ou données sont elles produites ? \_\_\_\_\_

- Quel est le circuit exact de ces pièces et/ou données au sein de l'établissement avant tout transfert au comptable ? \_\_\_\_\_

- Sous quel(s) format(s) circulent-elles ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>

- Ces pièces et/ou données sont-elles contrôlées et/ou validées par la direction ?
 

Elles sont contrôlées	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Elles sont validées	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>

- En cas de validation, combien d'exemplaires sont signés ? \_\_\_\_\_

- A quel moment précis ces pièces et/ou données sont-elles contrôlées et/ou validées par la direction ? \_\_\_\_\_

- Sous quel(s) format(s) sont-elles soumises à la direction ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>

- Comment sont gérées et conservées ces pièces et/ou données au sein de l'EPS ? \_\_\_\_\_

- Pendant combien de temps doivent elles être conservées réglementairement (précisez si vous la connaissez, la durée d'utilité administrative - DUA) ?

- |                        |     |                          |     |                          |
|------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| DUA inférieure à 5 ans | oui | <input type="checkbox"/> | non | <input type="checkbox"/> |
| DUA supérieure à 5 ans | oui | <input type="checkbox"/> | non | <input type="checkbox"/> |

- Sous quel(s) format(s) sont elles conservées ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>

- A quel niveau sont-elles conservées (service producteur, magasin archives, serveur, ...) ? \_\_\_\_\_

- Ces pièces et/ou données sont-elles consultées par d'autres services que le votre et la direction ?
 

	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
--	-----	--------------------------	-----	--------------------------

- Si oui, dans quel contexte ? \_\_\_\_\_

- Cette communication est-elle soumise à votre autorisation ?
 

	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
--	-----	--------------------------	-----	--------------------------

- Ces pièces/ou données sont-elles transférées de MEDIANE vers Hélios en version dématérialisée ?
 

	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
--	-----	--------------------------	-----	--------------------------

- Ces pièces/ou données sont-elles transférées au comptable en format papier ?
 

	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
--	-----	--------------------------	-----	--------------------------

- Ces pièces/ou données sont-elles transférées au comptable sous les deux formats ?
 

	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
--	-----	--------------------------	-----	--------------------------

- Combien d'exemplaires sont transférés au comptable ? \_\_\_\_\_
- Ces pièces ou/données sont-elles transférées en étant adossées à un autre type de document ?  
oui  non
- Si oui, lequel ? \_\_\_\_\_
- En combien d'exemplaires ? \_\_\_\_\_
- Pouvez-vous estimer le nombre de pièces et/ou données transférées ?  
Sur une semaine \_\_\_\_\_  
Sur un mois \_\_\_\_\_
- Est-ce votre service qui se charge du transfert au comptable ? oui  non
- Ces pièces ou/données vous sont-elles retournées par le trésor public ?  
oui  non
- Si oui, dans quelles circonstances ? \_\_\_\_\_
- Comment ? \_\_\_\_\_
- Sous quel(s) format(s) ?  
Version papier oui  non   
Version électronique oui  non
- En combien d'exemplaires ? \_\_\_\_\_

## 2- Mandats de dépenses

- Produisez-vous et/ou êtes-vous le destinataire de mandats de dépenses ?  
Vous produisez oui  non   
Vous êtes le destinataire oui  non
- Si la réponse est négative, passer directement au paragraphe **B- 1-**
- Doit-on parler dans ce cas précis de pièces comptables ou de données comptables ?  
Pièces comptables oui  non   
Données comptables oui  non
- Dans quelles circonstances chacune de ces pièces et/ou données sont elles produites ? \_\_\_\_\_
- Quel est le circuit exact de ces pièces et/ou données au sein de l'établissement avant tout transfert au comptable ? \_\_\_\_\_
- Sous quel(s) format(s) circulent-elles ?  
Format papier oui  non   
Format dématérialisé oui  non
- Ces pièces et/ou données sont-elles contrôlées et/ou validées par la direction ?  
Elles sont contrôlées oui  non   
Elles sont validées oui  non
- En cas de validation, combien d'exemplaires sont signés ? \_\_\_\_\_
- A quel moment précis ces pièces et/ou données sont-elles validées et/ou contrôlées par la direction ? \_\_\_\_\_
- Sous quel(s) format(s) sont-elles soumises à la direction ?  
Format papier oui  non   
Format dématérialisé oui  non
- Comment sont gérées et conservées ces pièces et/ou données au sein de l'EPS ? \_\_\_\_\_
- Pendant combien de temps doivent elles être conservées réglementairement (précisez si vous la connaissez la durée d'utilité administrative - DUA) ?  
DUA inférieure à 5 ans oui  non   
DUA supérieure à 5 ans oui  non
- Sous quel(s) format(s) sont-elles conservées ?  
Format papier oui  non   
Format dématérialisé oui  non
- A quel niveau sont-elles conservées (service, magasin archives, serveur, ...) ? \_\_\_\_\_
- Ces pièces et/ou données sont-elles consultées par d'autres services que le votre et la direction ?  
oui  non



- A quel niveau est-il conservé (service, magasin archives, serveur, ...) ? \_\_\_\_\_
- 
- Ce document est-il consulté par d'autres services que le votre et la direction ?  
 oui  non
- Si oui, dans quel contexte ? \_\_\_\_\_
- Cette communication est-elle soumise à votre autorisation ?  
 oui  non
- Ce document est-il transféré de MEDIANE vers Hélios en version dématérialisée ?  
 oui  non
- Ce document est-il transféré au comptable en format papier ?  
 oui  non
- Ce document est-il transféré au trésor public sous les deux formats ?  
 oui  non
- Ce document est-il transféré en étant adossé à un autre type de document ?  
 oui  non
- Si oui, lequel ? \_\_\_\_\_
- En combien d'exemplaires ? \_\_\_\_\_
- Pouvez-vous estimer le nombre de bordereaux transférés ?  
 Sur une semaine \_\_\_\_\_  
 Sur un mois \_\_\_\_\_
- Est-ce votre service qui se charge du transfert au comptable ?  
 oui  non
- Ce document vous est-il retourné par le trésor public ?  
 oui  non
- Si oui, dans quelles circonstances ? \_\_\_\_\_
- Comment ? \_\_\_\_\_
- Sous quel(s) format(s) ?  
 Format papier oui  non   
 Format dématérialisé oui  non
- En combien d'exemplaires ? \_\_\_\_\_

## 2- Bordereaux de dépenses

- Produisez-vous et/ou êtes-vous le destinataire de **bordereaux de dépenses** ?  
 Vous produisez oui  non   
 Vous êtes le destinataire oui  non

Si la réponse est négative, passer directement au paragraphe **C- 1-**

- Dans quelles circonstances ce document est-il produit ? \_\_\_\_\_
- 
- Quel est le circuit exact de ce document au sein de l'établissement avant tout transfert au comptable ? \_\_\_\_\_
- Sous quel(s) format(s) circule-t-il ?  
 Format papier oui  non   
 Format dématérialisé oui  non
- Ce document est-il contrôlé et/ou validé par la direction ?  
 oui  non
- A quel moment précis ce document est-il contrôlé et validé par la direction ? \_\_\_\_\_
- 
- Sous quel(s) format(s) est-il soumis à la direction ?  
 Format papier oui  non   
 Format dématérialisé oui  non
- Comment est géré et conservé ce document au sein de l'EPS ? \_\_\_\_\_
- 
- Pendant combien de temps doit-il être conservé réglementairement (précisez si vous la connaissez la durée d'utilité administrative - DUA) ?  
 DUA inférieure à 5 ans oui  non   
 DUA supérieure à 5 ans oui  non

- Sous quel(s) format(s) est-il conservé ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
- A quel niveau est-il conservé (service, magasin archives, serveur, ...) ? \_\_\_\_\_

---

- Ce document est-il consulté par d'autres services que le votre et la direction ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Si oui, dans quel contexte ? \_\_\_\_\_
- Cette communication est-elle soumise à votre autorisation ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ce document est-il transféré de MEDIANE vers Hélios en version dématérialisée ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ce document est-il transféré au comptable en format papier ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ce document est-il transféré au trésor public sous les deux formats ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ce document est-il transféré en étant adossé à un autre type de document ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Si oui, lequel ? \_\_\_\_\_
- En combien d'exemplaires ? \_\_\_\_\_
- Pouvez-vous estimer le nombre de bordereaux transférés ?
 

Sur une semaine	
Sur un mois	
- Est-ce votre service qui se charge du transfert au comptable ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ce document vous est-il retourné par le trésor public ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Si oui, dans quelles circonstances ? \_\_\_\_\_
- Comment ? \_\_\_\_\_
- Sous quel(s) format(s) ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
- En combien d'exemplaires ? \_\_\_\_\_

## C- PIÈCES JOINTES (P. J.) PRODUITES PAR LES TIERS ET/OU PAR L'EPS

### 1- P.J. produites par les tiers

- Etes-vous le destinataire de [P.J. produites par les tiers](#) ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Si la réponse est négative, passer directement au paragraphe **C- 2-**
- Dans quelles circonstances ces documents sont-ils reçus ? \_\_\_\_\_

---

- Quel est le circuit exact de ces documents au sein de l'établissement avant tout transfert au comptable ? \_\_\_\_\_
- Sous quel(s) format(s) circulent-t-ils ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
- Ces documents sont-ils contrôlés et validés par la direction ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- A quel moment précis ces documents sont ils contrôlés et validés par la direction ? \_\_\_\_\_

---

- Sous quel(s) format(s) sont-ils soumis à la direction ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
- En cas de validation, combien d'exemplaires sont signés ? \_\_\_\_\_
- Comment sont gérés et conservés ces documents au sein de l'EPS ? \_\_\_\_\_

---



- Comment sont gérés et conservés ces documents au sein de l'EPS ? \_\_\_\_\_

---

- Pendant combien de temps doivent ils être conservés réglementairement (précisez si vous la connaissez la durée d'utilité administrative - DUA) ?
 

DUA inférieure à 5 ans	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
DUA supérieure à 5 ans	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
- Sous quel(s) format(s) sont-ils conservés ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
- A quel niveau sont-ils conservés (service, magasin archives, serveur, ...) ? \_\_\_\_\_

---

- Ces documents sont-ils consultés par d'autres services que le votre et la direction ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Si oui, dans quel contexte ? \_\_\_\_\_
- Cette communication est-elle soumise à votre autorisation ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ces documents sont-ils transférés de MEDIANE vers Hélios en version dématérialisée ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ces documents sont-ils transférés au comptable en format papier ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ces documents sont-ils transférés au trésor public sous les deux formats ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ces documents sont-ils transférés en étant adossés à un autre type de document ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Si oui, lequel ? \_\_\_\_\_
- En combien d'exemplaires ? \_\_\_\_\_
- Pouvez-vous estimer le nombre de P. J. transférés ?
 

Sur une semaine	
Sur un mois	
- Est-ce votre service qui se charge du transfert au comptable ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Ces documents vous sont-ils retournés par le trésor public ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Si oui, dans quelles circonstances ? \_\_\_\_\_
- Comment ? \_\_\_\_\_
- Sous quel(s) format(s) ?
 

Format papier	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
Format dématérialisé	oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
- En combien d'exemplaires ? \_\_\_\_\_

## CONCLUSION

- A la lecture de ces questions et des réponses que vous avez formulées, pensez-vous que la dématérialisation des pièces comptables est susceptible de produire une charge de travail supplémentaire ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Avez-vous des commentaires ou des précisions à apporter ? \_\_\_\_\_

## II- RÉGULARISATION DES DONNÉES ET LEUR MISE EN CONFORMITÉ

- Pensez-vous être concerné par l'apurement de la base des tiers (données portant sur la catégorie et la nature de certains débiteurs, la régularisation des lignes d'adresses sur les fiches de débiteurs, fournisseurs, fiches d'identité et payants) ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------
- Serez-vous aussi concerné par la mise en conformité de ces données (requêtes, mise à jour des données, ..) ?
 

oui	<input type="checkbox"/>	non	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------	-----	--------------------------





## QUESTIONNAIRE adressé aux ESMSS

Dans la perspective du déploiement du nouveau dispositif PES V2, rendu obligatoire pour le 1<sup>er</sup> janvier 2015, nous souhaiterions connaître les modalités et le périmètre de dématérialisation que vous avez préconisé. Pour cela nous vous adressons un questionnaire d'administration directe comprenant des questions semi ouvertes. Merci d'avance pour vos réponses et votre attention.

Intitulés des questions	Réponses obtenues	Répondants effectifs
-------------------------	-------------------	----------------------

### 1- Présentation de l'établissement

EHPAD, CH, ... :	3	3
Nombre de lits :	3	3
Nombre d'agents :	3	3
Département :	3	3

### 2- La mise en œuvre de ce nouveau protocole

Quand avez vous été informé de la mise en œuvre de ce nouveau dispositif ?	2	3
Comment ?	3	3
Et par qui ?	2	3

Combien d'agents sont concernés par le PES V2 ?	3	3
Dans quels services travaillent-ils ?	3	3

Avez-vous désigné un chef de projet ?	oui 2      non 1	3
Si oui, quelle est sa fonction dans votre établissement ?	2	3

Combien d'agents ont travaillé ou travaillent sur le projet ?	3	3
Depuis combien de temps travaillent-ils/ou bien combien de temps ont-ils travaillé sur le projet ?	3	3

Avez-vous travaillé avec d'autres établissements sur le sujet ?	oui <input type="checkbox"/> non 3	3
Si oui, lesquels ?		3
Ces établissements avaient-ils déjà travaillé sur le PES V2 ?	oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>	3

### 3- Vos interlocuteurs : la DDFIP et le trésor public

Dans la mise en œuvre du PES, ces interlocuteurs ont-ils toujours été présents ?	oui 2      non 1	3
Si oui, lequel parmi ces deux interlocuteurs vous a-t-il le plus accompagné ?	2	3

Combien de fois avez-vous rencontré la DDFIP ?	3	3
Des réunions entre la DDFIP et le trésor public ont-elles été organisées ?	3	3
Si oui, combien depuis le début de la mise en œuvre du projet ?	3	3

Avez-vous gardé les mêmes contacts avec la DDFIP et le trésor public tout le temps de la montée en charge du dispositif ?	oui 2      non <input type="checkbox"/>	3
---	---	---

Afin de formaliser certaines procédures, avez-vous travaillé étroitement avec le trésor public ?	oui 2      non <input type="checkbox"/>	3
--	---	---

Le TP vous demande-t-il de maintenir des procédures censées être obsolètes au 1 <sup>er</sup> janvier 2015 (envoi du support papier, ...) ?	oui 1      non 1	3
---	------------------	---

Intitulés des questions	Réponses obtenues	Répondants effectifs
-------------------------	-------------------	----------------------

#### 4- L'éditeur financier

Avez-vous été contraint de changer de progiciel (nouvelle version) et/ou d'éditeur financier ?	oui <input type="checkbox"/> non 3	3
Si oui, l'aviez-vous prévu budgétairement ?	oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>	3
Quel éditeur financier utilisez-vous ou allez vous utiliser pour le PES V2 ?	3	3
L'éditeur vous accompagne t'il dans la mise en œuvre du PES V2 ?	oui 2 non 1	3
Si oui, comment ? (formation, one line, ...) ?	3	3
S'agit-il d'un accompagnement payant ?	oui 3 non <input type="checkbox"/>	3
L'éditeur, vous a t'il proposé une formation ?	oui 3 non <input type="checkbox"/>	3
Si oui, sur la base de combien de jours ?	3	3
Avez-vous accepté cette formation ?	oui 1 non 1	3
Cette formation vous a-t-elle été facturée ?	oui 1 non <input type="checkbox"/>	3

#### 5- Nettoyage de la base et paramétrage du progiciel

Le nettoyage de la base a-t-il été fait par vos propres soins ?	oui 2 non <input type="checkbox"/>	3
Si oui, ce travail a-t-il représenté un temps humain conséquent ?	oui 2 non <input type="checkbox"/>	3
Si vous avez une estimation approximative du nombre d'agents et du temps consacré, pouvez vous le préciser ?	3	3
Le nettoyage de la base a-t-il été fait par votre éditeur ?	oui <input type="checkbox"/> non 2	3
Si oui, cette prestation vous a-t-elle été facturée ?	oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>	3
Avez-vous du reparamétrer votre progiciel ?	oui <input type="checkbox"/> non 2	3
Si oui, cette prestation vous a-t-elle été facturée ?	oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>	3

#### 6- La montée en charge : note de cadrage et phases tests

Au bout de combien de temps avez-vous signé la note de cadrage ?	3	3
Avez-vous rencontré des difficultés pour la signature de cette note ?	oui 2 non 1	3
Dans cette note de cadrage, vous vous engagez pour :		
- la dématérialisation des mandats de dépense et des titres de recette	oui 2 non <input type="checkbox"/>	3
- la dématérialisation des bordereaux de titres et de mandats plus la signature électronique	oui 2 non <input type="checkbox"/>	3
- la dématérialisation des pièces justificatives en recette et en dépense	oui 2 non <input type="checkbox"/>	3
Avez-vous commencé à déposer des flux sur PESOS ?	oui 2 non 1	3
Si oui, depuis combien de temps ?	2	3
Déposez-vous des flux régulièrement ?	oui 1 non 1	3
Si oui, tous les combien ?	2	3
Ces flux, ont-ils été évalués ?	oui 2 non <input type="checkbox"/>	3
Si oui, quels sont les résultats (progression de la montée en charge) ?	2	3

Intitulés des questions	Réponses obtenues		Répondants effectifs
-------------------------	-------------------	--	----------------------

### 7- La dématérialisation et la signature électronique

Envisagez-vous de mettre en place la signature électronique ?	oui 2	non <input type="checkbox"/>	3
Cette mise en œuvre, fait elle l'objet d'une réflexion ?	oui 3	non <input type="checkbox"/>	3
Rencontrez-vous des difficultés pour garantir sa mise en œuvre ?	oui 1	non 1	
Si oui, pouvez-vous signaler lesquelles ?	2		3
Combien de personnes en plus du directeur (ordonnateur) disposeront de la signature électronique ?	3		3
Pouvez-vous préciser leurs fonctions et grades ?	3		3
Avez-vous choisi de tout dématérialiser ?	oui 1	non 1	3
Si oui, quels ont été vos arguments et/ou motivations ?	2		3
La signature électronique et la dématérialisation des pièces jointes suggèrent-elles de revoir le circuit et le stockage des documents comptables ?	oui 3	non <input type="checkbox"/>	3
Si oui, avez-vous repensé le circuit des documents ?	oui 3	non <input type="checkbox"/>	3
Ce nouveau circuit impacte t'il de nombreux changements dans l'organisation de travail des agents et lesquels ?	3		3
Avez-vous mis en place et/ou rédigé des outils de travail afin d'assurer la gestion et la conservation des archives papiers et des archives électroniques, par exemples :			
- une gestion électronique documentaire - GED	oui <input type="checkbox"/>	non 2	3
- des tableaux de gestion	oui <input type="checkbox"/>	non 2	3
Envisagez-vous de revoir la durée de conservation de vos archives papiers (élimination avant la fin de la durée d'utilité administrative réglementaire - DUA, ...) ?	oui 2	non <input type="checkbox"/>	3
Avez-vous augmenté la capacité de stockage de votre serveur ?	oui 2	non <input type="checkbox"/>	3
Si oui, cela a t'il représenté un coût ?	oui 2	non <input type="checkbox"/>	3
Avez-vous rédigé un protocole pour nommer vos documents dématérialisés ?	oui 1	non 1	3
Celui-ci a-t-il été rédigé en concertation avec le trésor public (notamment pour garantir l'identification des pièces jointes sans avoir à les ouvrir) ?	oui 1	non 1	3
Envisagez-vous une conservation centralisée des documents dématérialisés (un seul service gestionnaire) ?	oui <input type="checkbox"/>	non 3	3
Envisagez-vous une conservation décentralisée des documents dématérialisés (par chaque service gestionnaire),	oui 2	non 1	3
Avez-vous rencontré /ou rencontrez-vous des difficultés particulières pour la gestion et la conservation de vos archives papiers et/ou électroniques ?	oui 1	non 2	3
Si oui, lesquelles ?	1		3
La dématérialisation des pièces jointes, pose t'elle des difficultés particulières pour votre établissement ?	oui 2	non <input type="checkbox"/>	3
Si oui, lesquelles (document à scanner en plus, temps humain conséquent, achat de matériels plus performants,...) ?	3		3

Intitulés des questions	Réponses obtenues	Répondants effectifs
-------------------------	-------------------	----------------------

### Conclusion

Les agents concernés par le PES V2 sont ils réfracteurs aux changements ?	oui 1                  non 2	3
Si oui, pourquoi et quels sont leurs arguments ?	3	3
Envisagez-vous de poursuivre la dématérialisation dans d'autres secteurs d'activités (dématérialisation de certaines pièces du dossier administratif des agents, dématérialisation des dossiers administratifs des résidents, ...)	oui 1                  non 1	3
Ce nouveau dispositif représente t'il pour votre établissement un coût ?	oui 3                  non <input type="checkbox"/>	3
Si vous avez d'autres remarques :	2	2
Acceptez-vous que les informations communiquées ci-dessus soient exploitées dans le cadre de mon mémoire de professionnalisation ?	oui 3                  non <input type="checkbox"/>	3

Merci pour vos réponses et votre attention

LE PES V2 ET LA DÉMATÉRIALISATION : PHASES 1 à 4

Phases		Etapas		Objet	Action	Sous-action	Objectifs	Acteurs	Échéances	Actions réalisées
Phase 1	Préalables	1	1-1	Validation complète du logiciel de l'éditeur	Validation de l'éditeur financier MEDIANE			Mission de Déploiement de la dématérialisation (MDD) de la DGFIP	Validation complète	MEDIANE = un des premiers éditeurs financiers habilité
		2	2-1	Portail de gestion publique HELIOS	Installation sur les PC de Mmes AGNES et CLAUIN			Trésor Public, Mme D. D.	Semaine 8, jeudi 20 février 2014	Demandes réitérées de février au 16 juin = fait le 20 février pour Mme CLAUIN et le 19 juin 2014 pour Mme AGNES
Phase 2	Phase de cadrage	3	3-1	Phase de cadrage destinée à préciser le périmètre et le calendrier des travaux	Validation de la note de cadrage transmise par le Trésor public (cf document "note de cadrage") : ce document a pour objectif de définir la stratégie et les modalités de passage à la dématérialisation de la chaîne comptable, financière et budgétaire entre l'ordonnateur et le comptable.	Paramétrage de la complétude des flux PES dans l'outil PESOS afin de définir les flux PES que l'EPS devra déposer pour leur évaluation dans PESOS. Pour chaque type de nomenclature, une liste de flux à tester est prédéfinie dans PESOS (complétude des flux). Cette liste est présentée selon une approche logique « métier ».	Bien identifier les flux PES pour lesquels l'EPS s'engage (cf annexe 2.1 de la "note de cadrage" : complétude dans le cadre du PES V2). Il s'agit d'un engagement écrit dont découlera la validation et le passage en production.	M. V. Mme D. Mme C. Mme A. Mme T. Mme B. Mme M. M. T.	Semaine 11, entre le 10 et le 14 mars 2014	Note de cadrage signée le 4 avril 2014 après identification des flux par les agents (semaines 11 et 12) + RDV TP le 4 avril 2014 Complétude choisie "Dématérialisation des mandats de dépense et des titres de recette"
		4	4-1	Répondre à certains pré-requis définis par la DGFIP	Nettoyage de la base de données et sensibilisation sur la structuration et l'enregistrement des données	Le format de type XML qui structure les données comptables doit être correctement référencé (remplir toutes les balises). (cf fichier Excel "règles typo et pré-requis" et fiches R3 et T3 de la MDD sur les pré requis réglementaires et la codification des tiers) Les flux sous format XML sont également soumis à une grammaire définie dans une norme W3C., c'est pourquoi certains caractères sont aujourd'hui prohibés. (cf fichier Excel "règles typo et pré-requis" et fiches R3 et T3 de la MDD sur les pré requis réglementaires et la codification des tiers) Enfin l'enregistrement des données suppose le respect de certaines règles typographiques. (cf fichier Excel "règles typo et pré-requis" et fiches R3 et T3 de la MDD sur les pré requis réglementaires et la codification des tiers)	S'assurer de la qualité des flux Préparer et sensibiliser les esprits à l'objectif de la "Full démat" (préparer les agents à de nouvelles méthodes et organisation de travail=passage de la culture papier à la "full démat").	Mme D. Mme A. Mme C. Mme T. M. T.	Entre février et mars 2014	Diffusion d'outils d'informations à l'ensemble des agents (fichiers excel "Protocole PES", "règles typo et pré-requis" et fiches de la MDD) Le nettoyage des données a débuté fin février pour s'achever entre le 8 et le 11 avril 2014 dans le respect des pré requis définis par la DGFIP <b>A la lecture des rapports d'évaluation de la qualité des flux déposés sur PESOS, la phase sensibilisation perdue</b>
Phase 3	Phase tests	5	5-1	Phase tests via l'application PESOS (PES Outil de Suivi) = outil de pilotage, de sensibilisation et garant de l'avancement des travaux	Portail de gestion publique : habilitation à l'outil PESOS		Débuter la phase tests afin que les flux soient évalués par la DGFIP	Mme M.		Habilitation effective depuis le 9 avril 2014
		5	5-2		Evaluer et corriger la qualité des flux déposés par l'EPS dans PESOS	Programmer un nombre de flux par semaine ou tous les quinze jours (inutile de démultiplier les envois, car les correspondants sur la dématérialisation ne pourront examiner tous les flux). Ce nombre pourra être fixé à la lecture de la note de cadrage et en fonction de l'évolution du nettoyage des bases tiers. Tests pour quels flux ? Flux produits à l'instant T et dans l'idéal qui tiennent compte des pré-requis (étape 4). Toutefois, il est possible que des flux produits depuis le 1 <sup>er</sup> janvier 2013 soient eux aussi envoyés pour contrôle. Planifier une fois par semaine/ou toutes les deux semaines (flux RH moindres) des séances de lecture des comptes-rendus de contrôle afin d'identifier les erreurs, de les analyser et évaluer si celles-ci peuvent être corrigées en interne (sans le recours à l'éditeur MEDIANE).	Les flux nécessaires sont déposés par l'EPS dans PESOS, en vue de leur évaluation (qualité des flux). Cette étape franchie, l'EPS sera validé et la date effective du passage en production sera arrêtée conjointement entre l'ordonnateur et son comptable.	M. V. Mme B. Mme D. Mme C. Mme A. Mme T. Mme M. M. T.	A compter de la semaine 11 et tant que les flux ne seront pas corrects	<b>Blocage</b> : depuis la signature de la note de cadrage jusqu'au 6 mai 2014 (réponse d'Angélique LEPINAY de l'équipe MEDIANE). L'éditeur financier avant la montée en charge du PES V2 a convenu avec le MiPih que tous les établissements hébergés sur la plateforme seraient accompagnés par l'équipe MEDIANE du MiPih. De ce fait, l'établissement n'a pu obtenir avant le 16 mai (date de la formation PES V2 de l'équipe MEDIANE du MiPih) les réponses souhaitées.  L'équipe MEDIANE du MiPih propose depuis le 3 juin 2014 un accompagnement au déploiement du PES dans MEDIANE. Les prestations sont : contrôle de la base de données et corrections d'éventuelles erreurs ; vérification de la conformité du paramétrage pour passer en PES ; accompagnement à l'envoi des premiers flux ; accompagnement lors des retours suite aux premiers flux. Ces prestations sont réalisées en télémaintenance pour un montant de 1900 euros (soit 475 euros la prestation).
Phase 3	Phase audits	6	6-1	"Full démat" - Estimation, coût de la dématérialisation et répercussions organisationnelles et réglementaires	Stockage des PJ dématérialisées produites par l'établissement et par les tiers / Estimer le volume des PJ pour une année type	Calculer le volume des pièces dématérialisées produites à ce jour par les RH sur une année (pièces produites par les RH et téléchargeables sur MEDIPASS, portail de MiPih en formats Excel et XML). Calculer le nombre de pièces produites sous format papier avant validation par la direction afin d'estimer leur volume sous format dématérialisé (pièces produites par les RH sous format papier avant validation par la direction : acomptes, décisions administratives, ...). Calculer le nombre de factures reçues par an afin d'évaluer leur volume sous format dématérialisé (factures centralisées au niveau du secrétariat de direction et de la DRH). (cf fiche P3 de la MDD sur le traitement de la facture) Evaluer les impacts financiers de la dématérialisation : augmentation de la capacité de stockage du serveur et achat de matériels permettant une gestion optimale de la dématérialisation : scanner, nommer en même temps selon des paramètres pré définis les pièces dématérialisées (éviter un renommage des pièces après scan), agrémenter la GED (classement direct dans la GED de l'ordonnateur).	Obtenir une capacité de stockage suffisante et évaluer le montant que ce stockage supplémentaire est susceptible de coûter à l'établissement (révision de la convention).	Mme D. Mme C. Mme A. Mme T. Mme M. M. T.	Entre mars et avril 2014	Via MEDIPASS, il est possible de télécharger un certain nombre de données qui sont conservées par l'hébergeur MiPih. Données conservées sous différents formats : PDF, Excel, XML. Parmi les données, il faut citer, les états mensuels, trimestriels et annuels de paie (capacité de 4 Ko à 3 Mo), les bulletins de paie disponibles également via un CD envoyé par MiPih.  Selon les estimations faites sur 2013, les RH produisent en moyenne 420 décisions administratives, contrats, ... par an. A cela s'ajoute les bordereaux de paiement charges sociales (un bordereau par organisme social), soit 10 pages par mois, donc 120 pages par an ainsi que deux fois par an les états de rattachement des dépenses.  Le secrétariat de direction centralise en moyenne par an 2211 factures (dont 1000 doivent être photocopiées afin de s'assurer de la conservation d'une copie au sein de l'établissement). A ces factures s'ajoutent celles qui sont gérées et conservées par les RH : 120 par an.  On peut estimer que le temps humain pour la dématérialisation des pièces sera conséquent. De plus, peu d'agents se disent prêts à effectuer ces tâches redondantes.

Phases		Etapas		Objet	Action	Sous-action	Objectifs	Acteurs	Échéances	Actions réalisées
Phase 3	Phase audits	6	6-2	"Full démat" - Estimation, coût de la dématérialisation et répercussions organisationnelles et réglementaires	Evaluer et redéfinir le circuit des pièces à dématérialiser. Propositions de scénarii (Cf fiche P3 de la MDD sur le scannage de la facture et le traitement de la facture dématérialisée)	Scenario 1 - Centralisation de la dématérialisation par un seul service défini.	En même temps que les étapes 5 et 6, à la lecture des estimations, calculer ce que représente en temps humain la dématérialisation des PJ produites par l'établissement et par les tiers.	Mme M.	Entre mars et avril 2014	Compte tenu de l'audit portant sur la production, la gestion et le circuit des documents, deux approches peuvent être préconisées et coïncidées : une centralisation des pièces électroniquement (GED) et une gestion décentralisée des pièces papier.
			Scenario 2 - Centralisation par type de pièces dématérialisées : factures conservées et gérées par le secrétariat de la direction ce qui implique une centralisation des factures au niveau de ce service ; PJ produites et reçues par les RH gérées et conservées par la DRH.			Scenario 3 - Décentralisation de la dématérialisation : chaque service émetteur et/ou récepteur de PJ assure la gestion et la conservation de ces pièces.				
			Formaliser le nommage des PJ : protocoler le référencement/identification des PJ			Numéro SIRET du budget Année d'origine Domaine (paie, arrêté, délibération, ...) N° chronologique Et autre information si l'ordonnateur le demande				
			6-3		Mise en place d'une gestion électronique des documents (GED) : procédé informatisé visant à organiser et à gérer des documents électroniques au sein de l'EPS	Définir et protocoler une arborescence (année, SIRET, objet, type, domaine, nature, service, chrono, ...) en adéquation avec l'organisation retenue (gestion et conservation des pièces dématérialisées : étape 7-1).	Intérêts de la GED : travail en réseau partagé, accès aux documents électroniques, plus grande fluidité des informations, meilleure transmission, ...	M. V. Mme C. Mme B. Mme C. Mme A. Mme T. Mme D. M. T.	A définir	La DDFIP dispense quelques recommandations - cf fiches T6 et P7 de la MDD (documents envoyés tardivement après la signature de la note de cadrage).
			6-4		Conduite du changement des équipes de l'ordonnateur (Cf fiches de la MDD : la P8 sur la conduite du changement des équipes de l'ordonnateur et du comptable dans les EPS et la P7 à propos des conséquences de la dématérialisation sur les relations entre l'ordonnateur/comptable dans les EPS).	Optimiser les fonctionnalités des différents logiciels et/ou progiciels, passer de la culture papier aux supports dématérialisés, adapter les postes de travail des agents (ergonomie, affichage rapide et facile des PJ dématérialisées, adoption de grands écrans ou de doubles écrans pour un affichage simultané de l'outil de gestion et des PJ dématérialisées), calibrer la puissance du réseau informatique pour une ouverture rapide des PJ dématérialisées, ...	La dématérialisation impacte l'ensemble des acteurs du processus recette et du processus dépense chez l'ordonnateur, cet impact est à prendre en considération bien en amont.	La Direction	A définir	La DDFIP dispense quelques recommandations - cf fiches P7 et P8 de la MDD.
			6-5		Gestion et conservation des pièces jointes uniquement sous format dématérialisé et/ou sous format papier	Elaborer/Rédiger des tableaux de gestion identifiant les pièces comptables, rappelant la DUA, le sort final des pièces (E = élimination ; T = tri ; C = conservation) et précisant sous quel format (dématérialisé et/ou papier) elles doivent être conservées le temps de la DUA définie. (Cf document word : tableau de gestion)	Proposer de nouvelles politiques et pratiques de gestion et de conservation des pièces comptables adaptées aux besoins de l'établissement et répondant à la législation en vigueur. Rédiger des outils de travail : tableaux de gestion, procédures de gestion et de conservation internes, tout en prenant en considération le passage demain "à la full démat".	Mme MARTIN	juin 2014	Tableau de gestion par types de flux : DUA et sorts finaux des documents pour les deux formats (papier et électronique).
			6-6		Autres conséquences de la "Full démat"	A la fin de la chaîne comptable, une conservation des données dématérialisées payante.			La Direction DGFIP ou autre	
7	7-1	Signature électronique	Etude sur la mise en œuvre et le développement de la signature électronique au centre hospitalier de Crépy-en-Valois		Proposer une répartition des validations entre directeurs par secteurs d'activités. Prédéfinir un ou des circuit(s) des documents garantissant la validation par la direction : signature électronique et signature manuscrite.	La direction	A définir			
Phase 4	Passage en production PES V2	8	8-1	Complétude "Dématérialisation des mandats de dépense et des titres de recette"	Adoption du PES V2 pour tous les budgets, en recette et dépense : transmissions par la passerelle sécurisée HELIOS		Le passage en production dès que les flux sont corrects (tests réussis à 100%) et validés. Autorisation dispensée par la DDFIP - Pôle national de dématérialisation	Pôle national de dématérialisation M. V. Mme C. Trésor Public	30 septembre 2014	L'ordonnateur demande qu'au 1er janvier 2015, les mandats et les titres soient toujours transmis en version papier, notamment pour faire le lien avec les pièces justificatives qui elles ne seront toujours pas dématérialisées.

---

## Résumé et mots-clés

---

### Résumé :

Présentée comme un des leviers majeurs de gain d'efficacité, la dématérialisation de la gestion comptable et financière des établissements publics de santé a débuté en 2008 via le déploiement d'un nouveau protocole : le Protocole d'Echange Standard Version 2 (PES V2). Le PES V2 remplacera obligatoirement à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015 les protocoles informatiques d'échanges de données électroniques existants entre les ordonnateurs et leurs comptables publics, nécessairement doublés d'une transmission papier lors de l'envoi à la trésorerie. Acteur du dispositif local du PES V2 et de la dématérialisation des pièces comptables, l'ordonnateur est chargé, en collaboration avec son comptable public et à l'appui de son éditeur de progiciel financier de mettre en œuvre le projet. Exigeante, contraignante et synonyme de révolution organisationnelle, la dématérialisation réclame de la méthodologie, de la pédagogie, un investissement humain et financier à la hauteur des moyens et des besoins de la structure sanitaire, sociale et médico sociale. L'exemple du centre hospitalier de Crépy-en-Valois illustre ces propos.

**Mots clés :** document numérique, traitement informatique, traitement documentaire, technologie, télécommunication, bureautique, trésor public, ordonnateur, comptabilité, hôpital, management participatif, organisation du travail, étude diagnostique, méthodologie, partenariat