
Filière des Attachés d'Administration Hospitalière

Promotion : **2018**

Date du Jury : **Décembre 2018**

**La dématérialisation des pièces
justificatives comptables : répondre à
des enjeux réglementaires et
organisationnels à l'EPS de
CHATEAUBRIANT**

Julien BARDY

Remerciements

Je remercie M. MANOEUVRIER - Directeur Général – et l'ensemble de l'équipe de Direction de l'EPS de CHATEAUBRIANT pour leur accueil et leur volonté de m'intégrer aux projets et instances de l'Etablissement.

Je remercie Mme GUILLEUX - Directrice des Finances et maître de stage - pour son suivi et ses conseils, ainsi que Mme LAMBERT-HEDUY - Directrice des Services Économiques - pour m'avoir confié une mission intéressante sur la signalétique.

Je remercie tout particulièrement l'encadrement et les agents des services économiques, DRH, informatiques, financiers et de la patientèle pour leur accueil chaleureux, leur attention à me transmettre leur savoir et la richesse de nos échanges.

Je remercie également Mme LACOUR - Responsable de la Formation des Attachés d'Administration à l'EHESP - pour sa réactivité, sa bienveillance et son écoute.

Je remercie enfin mes camarades de promotion pour avoir rendu cette année inoubliable par la sympathie de nos relations et les rencontres épanouissantes vécues.

Sommaire

Introduction.....	6
1La dématérialisation des pièces justificatives : une numérisation des échanges entre l'ordonnateur et le comptable public vectrice de sécurisation et d'optimisation des circuits comptables.....	10
1.1La dématérialisation, une démarche globale impulsée par le développement des NTIC et confirmée par le législateur.....	10
1.2Les objectifs de la dématérialisation au service de la fiabilisation des données et des échanges.....	13
2L'EPS de CHATEAUBRIANT face à la dématérialisation : une stratégie d'audit dans les services pour définir une gestion de projet.....	16
2.1Le contexte à l'hôpital de CHATEAUBRIANT, une démarche d'investigation.....	16
2.2Une organisation des services impactés par la dématérialisation.....	18
3Un plan d'action pour un meilleur dialogue entre les services de l'EPS de Châteaubriant et le trésor public.....	22
3.1Analyser les informations recueillies pour pratiquer un état des lieux dans les services.....	22
3.2Déterminer un plan d'action pour passer à la dématérialisation des pièces comptables.....	26
3.2.1Définir un classement et un archivage des pièces justificatives.....	26
3.2.2Choix des modalités de signature.....	27
3.2.3Réaliser des processus.....	27
3.2.4Établir un calendrier de test des flux et fixer une date de passage à la dématérialisation.....	28
3.3Le positionnement de l'Attaché d'Administration pour lever les écueils et les contraintes.....	29
Conclusion.....	32

Liste des sigles utilisés

CHU : Centres Hospitaliers Universitaires

CNP : Châteaubriant-Nozay-Pouancé

DGFIP : Direction Générale des Finances Publiques

DRH : Direction des Ressources Humaines

DSI : Direction des Systèmes d'Information

EHPAD : Établissement pour Personnes Âgées Dépendantes

EPS : Établissement Public de Santé

GED : Gestion Électronique de Documents

GHT : Groupement Hospitalier de Territoire

MCO : Médecine Chirurgie Obstétrique

PES : Protocole d'Échange Standardisé

PJ : Pièces Justificatives

USLD : Unité de Soins de Longue Durée

SAE : Système d'Archivage Électronique

SIB : Syndicat Inter hospitalier de Bretagne

SSR : Soins de Suites et de Réadaptation

Introduction

En 2017, 15 % des 5,6 millions de factures gérées par les Établissements Publics de Santé étaient dématérialisés¹. Depuis la Loi n° 2008-1330 du 17 Décembre 2008 de Financement de la Sécurité Sociale pour 2009, les efforts ont été poursuivis pour faire avancer la gestion dématérialisée des documents administratifs et notamment des pièces comptables. Au cours de ces dernières années, le rythme des décrets et instructions s'accélère pour pousser les Administrations Publiques et les Collectivités à numériser leurs échanges avec leurs partenaires dans un souci d'économie et de respect de l'environnement.

La loi n° 2015-991 du 7 Août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République, a souhaité poursuivre le processus de dématérialisation des Établissements Publics de Santé, en fixant au 1er Janvier 2019 l'obligation de la gestion dématérialisée des pièces comptables et des pièces justificatives produites par l'établissement et par des tiers.

Le thème étudié aborde la mise en place d'un nouveau processus de gestion des pièces comptables au sein des services d'un établissement de santé pour basculer vers la dématérialisation numérique. Il s'agit de changer des méthodes de travail ancrées depuis de nombreuses années et basées sur des pièces matérielles en papier qui permettaient des échanges entre l'hôpital et ses partenaires (fournisseurs, trésorerie, ...) ainsi que l'archivage probatoire.

La numérisation de ces pièces entraîne un changement dans les pratiques de travail des agents mais elle s'inscrit également dans un processus global de convergence vers l'utilisation d'outils numériques comme dispositifs de dialogue entre les acteurs économiques publics et privés.

Ce thème revêt un intérêt particulier à étudier car il est au confluent d'enjeux managériaux, organisationnels et techniques. En effet, au niveau managérial, il implique des opérations de conduite du changement sur plusieurs aspects.

1 Instruction interministérielle no DGOS/PF5/DGFIP/CL1A/CL2C/2017/343 du 18 Décembre 2017 relative aux modalités de déploiement de la dématérialisation des documents de la chaîne comptable et financière des établissements publics de santé.

D'abord, il importe d'anticiper les processus de transformation des méthodes de travail de façon à maîtriser les impacts sur le travail des personnels et leur acceptation du changement.

Ensuite, il nécessite de prendre en compte l'aspect psychologique de manière à faire évoluer positivement la perception qu'ont les agents du projet, afin qu'ils s'impliquent et acceptent les nouvelles méthodes de travail.

Au niveau organisationnel, la mise en place du projet de dématérialisation des pièces comptables est l'occasion d'interroger les pratiques dans les services. C'est une occasion à saisir pour établir un diagnostic et un état des lieux du fonctionnement du circuit comptable et de ses acteurs. Ainsi, il s'agit d'une opportunité pour le manager de pouvoir, au besoin, renouveler et redéfinir les processus pour adapter et optimiser les rôles de chacun dans la gestion des pièces comptables.

Enfin, au niveau technique, la dématérialisation des pièces comptables s'inscrit dans une démarche plus générale des Pouvoirs Publics de limiter l'utilisation du papier pour sécuriser et faciliter les échanges. De plus, l'aspect environnemental est également important avec une diminution de la consommation de papier dans les administrations.

L'aspect technique est capital, car il est au cœur de la pratique quotidienne des agents à travers l'utilisation de progiciels de gestion ou encore de matériels externes comme les scanners. Pour le manager, il faut pouvoir convaincre et prouver que la nouvelle méthode de travail est plus simple, pertinente et efficiente que l'ancienne, de façon à susciter l'adhésion au projet.

Face à cette échéance, le Centre Hospitalier CHATEAUBRIANT-NOZAY-POUANCE en LOIRE ATLANTIQUE (44) doit s'organiser pour assurer un passage aux flux dématérialisés de ses pièces justificatives.

Le Centre Hospitalier CHATEAUBRIANT-NOZAY-POUANCE assure des soins polyvalents sur son territoire et présente une organisation spécifique impactée par la mise en place de la dématérialisation.

Établissement public de santé qualifié d'établissement de proximité, dans le territoire de recours de NANTES, il se trouve à équidistance des Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) de NANTES, ANGERS et RENNES. Il couvre un territoire de 80 000 habitants.

Le Centre Hospitalier, depuis une fusion d'établissements intervenue en Janvier 2014 est composé de trois sites : CHATEAUBRIANT-NOZAY-POUANCE,

Il assure des activités d'Urgences / SMUR, Obstétrique et Gynécologie, Médecine, SSR, EHPAD et Chirurgie gynécologique, réparties différemment selon les sites.

Site de CHATEAUBRIANT

- 116 lits ou places de MCO
- 76 lits ou places de SSR
- 30 lits ou places d'USLD
- 172 lits ou places d'EHPAD

Site de NOZAY

- 30 lits de SSR
- 103 lits et 2 places d'hébergement temporaire d'EHPAD

Site de POUANCE

- 27 lits de SSR
- 186 lits d'EHPAD

Soit un total de 778 lits tous secteurs confondus.

Par ailleurs, le Centre Hospitalier CHATEAUBRIANT-NOZAY-POUANCE fait partie du Groupement Hospitalier de Territoire de LOIRE-ATLANTIQUE (GHT44) porté par le CHU de NANTES. Dans ce cadre, il s'inscrit dans la dynamique territoriale de projets médicaux partagés.

L'Attaché d'Administration en tant que gestionnaire de projet doit élaborer une stratégie pertinente, afin d'accompagner la conduite de changement dans les services impactés. Il doit pouvoir mettre en œuvre une série d'actions complémentaires, qui permettent aux services de l'établissement de se conformer aux nouvelles exigences réglementaires, tout en prenant en compte l'aspect managérial de manière à créer une dynamique de changement.

La question centrale est donc de savoir quelle stratégie développer pour qu'un établissement de santé puisse passer à la dématérialisation de ses pièces comptables ?.

Cette problématique amène à un questionnement multiple sur le cheminement à adopter pour répondre le plus efficacement aux enjeux soulevés. En effet, il faut à la fois arriver à

une maîtrise du cadre réglementaire et technique, et déterminer une stratégie d'investigation pour réaliser un état des lieux des actions à mettre en place dans chaque service en fonction de ses spécificités.

Le questionnement sur la méthodologie d'investigation est au cœur des éléments de réussite du projet, car la démarche adoptée va permettre au manager de trouver des éléments ressources et experts, de soulever les points de difficultés, et d'adopter la meilleure stratégie pour mener le projet à son terme.

L'objet de ce mémoire est de présenter le questionnement qui a amené à choisir une démarche d'action pour un passage optimal de l'EPS de CHATEAUBRIANT à la dématérialisation des pièces comptables justificatives.

Dans une première partie, il s'agira de décrire le mouvement global dans lequel s'inscrit la dématérialisation, de façon à comprendre la démarche du législateur et les enjeux de sécurisation et d'optimisation des circuits comptables que la dématérialisation soulève.

Ensuite, il conviendra de comprendre la démarche méthodologique adoptée par l'Attaché d'Administration pour déterminer une stratégie de gestion de projet qui accompagnera la conduite du changement.

Enfin, nous décrirons l'analyse des informations recueillies pour pratiquer un état des lieux et concevoir les actions que doit mettre en place l'Attaché d'Administration pour assurer le passage à la dématérialisation des différents services.

1 La dématérialisation des pièces justificatives : une numérisation des échanges entre l'ordonnateur et le comptable public vectrice de sécurisation et d'optimisation des circuits comptables

Le processus de dématérialisation s'inscrit dans un contexte global de numérisation des échanges et de suppression du support papier. Le législateur a souhaité encadrer juridiquement ce changement de pratique pour le sécuriser et le généraliser.

1.1 La dématérialisation, une démarche globale impulsée par le développement des NTIC et confirmée par le législateur.

Dans son livre *Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats*² paru en l'an 2000, Pierre-Jean BENGHOZI tentait une première appréhension des changements de pratiques induits par le développement des nouvelles technologies dans les entreprises. Il en ressort que les changements se développent par sous ensembles, par services, par filières, et non par changement global massif.

Ainsi, tous les secteurs d'une même entreprise sont peu à peu amenés à s'adapter et à utiliser l'informatique et le réseau internet afin de changer les processus existants, la tendance étant à la suppression des échanges papiers pour y substituer les échanges numériques.

Un exemple symbolique de cette tendance est la baisse considérable de l'activité courrier de La Poste. Selon le Rapport public annuel 2016 de la Cour des Comptes : le volume de courrier traité est passé de 18 milliards en 1996 à moins de 12 milliards en 2016, et passera sous la barre des 8 milliards en 2021³. L'entreprise a alors diversifié ses activités, notamment à travers une stratégie de développement des services aux personnes⁴.

² Benghozi Pierre-Jean, « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats », *Réseaux*, 2000/6 (n° 104), p. 31-57.

³ Les facteurs face au défi de la baisse du courrier : des mutations à accélérer, Rapport Public Annuel de la Cour des Comptes 2016.

⁴ Vandewattyne Jean, Cultiaux John, Deruyver Rebecca, « De La Poste à bpost : histoire d'une mutation (1991-2015) », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2017/1 (n° 2326-2327), p. 5-104. DOI : 10.3917/cris.2326.0005.

Les systèmes de facturation n'ont pas échappé à ce processus de suppression du papier et sont progressivement entrés dans une démarche de dématérialisation. Cependant, les contraintes probatoires, les risques de faux ou encore le peu d'encadrement légal autour de leur gestion ont été des freins à leur développement. Le Droit Européen s'est pourtant saisi de la question pour la première fois à travers une directive de 2001⁵ qui indique: « *Les factures transmises par voie électronique sont acceptées par les États membres, à condition que l'authenticité de leur origine et l'intégrité de leur contenu soient garanties* ».

Depuis lors, l'environnement comptable n'a eu de cesse de muter et de s'adapter pour laisser une place de plus en plus importante à la dématérialisation des circuits financiers et des relations entre fournisseurs, entités juridiques et trésoriers. Les prestataires de services ont su développer des solutions toujours plus sécurisantes et novatrices, afin de faciliter les échanges numériques, en levant les doutes et interrogations des responsables financiers.

La technologie et les acteurs comptables étant arrivés à maturité vis à vis de la dématérialisation, le législateur a souhaité à travers la loi « NOTRe » du 7 Août 2015⁶, rendre obligatoire la gestion dématérialisée des pièces comptables et des pièces justificatives produites par l'établissement et par des tiers pour les établissements publics de santé à partir du 1er Janvier 2019.

Plusieurs textes organisent parallèlement la dématérialisation des pièces justificatives pour l'ensemble des Administrations de l'Etat, les Collectivités Territoriales puis des Établissements Publics de Santé :

- L'ordonnance n°2014-697 du 26 Juin 2014 oblige à partir du 1er Janvier 2020 toutes les entreprises à émettre leurs factures électroniquement dans leurs échanges avec les EPS.
- L'instruction interministérielle DGOS DGFIP du 30 Mai 2014 a généralisé l'application du PESV2 entre l'hôpital et son comptable public. Le PES est un Protocole d'Échanges Standard électronique entre l'ordonnateur et le comptable permettant la dématérialisation des pièces comptables (titres de recettes, mandats de dépenses et bordereaux journaliers les récapitulant) qui véhicule les pièces justificatives

5 Directive 2001/115/CE du Conseil du 20 Décembre 2001 modifiant la directive 77/388/CEE en vue de simplifier, moderniser et harmoniser les conditions imposées à la facturation en matière de taxe sur la valeur ajoutée

6 LOI n° 2015-991 du 7 Août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République dite loi « NOTRé »

associées, et qui permet la signature électronique des bordereaux de titres, de mandats et bordereaux journaliers. On observe 2 flux : un PES « Aller » et un PES « retour » permettant d'échanger les documents et d'informer l'ensemble des acteurs sur l'état d'avancement du flux comptable.

Schéma du flux PESV2 entre les partenaires⁷

Transmission des flux avant le PES V2

Deux flux parallèles entre l'ordonnateur (progiciel financier) et le trésorier (Hélios) :

- un flux numérique pour les données (via les protocoles INDIGO, HMANDAT, HTITRE...);
- un flux papier pour les mandats, titres et bordereaux.



Transmission des flux avec le PES V2

Un seul flux entre l'ordonnateur (progiciel financier) et le trésorier (Hélios) : le PES V2 incluant les Pièces Justificatives dématérialisées et la signature électronique :



- L'Ordonnance n°2015-899 du 23 Juillet 2015 relative aux marchés publics et décret n°2016-360 du 25 Mars 2016 impose la dématérialisation des procédures de marchés publics et l'ouverture des données publiques au 1er Octobre 2018. Les EPS devront adopter un profil d'acheteur sur une plate forme numérique afin de dématérialiser leurs échanges avec les candidats aux marchés. L'application de ce protocole est à envisager à un niveau GHT, en effet, depuis la loi de Modernisation du Système de Santé 2016, les procédures de passation des marchés se font de façon intégrée au sein du GHT auprès de l'établissement support.

La dématérialisation s'inscrit dans une perspective globale, puisque les échanges avec les entreprises ont été favorisés par la mise en place d'une solution numérique connectée avec l'application en ligne « Chorus Pro » mis en place le 1er Janvier 2017. Il s'agit une plate

⁷ Guide dématérialisation Août 2013 - Berger-Levrault

forme sur laquelle les entreprises peuvent déposer leurs factures numérisées, et ainsi dématérialiser leurs échanges avec les EPS. Elles peuvent en temps réel suivre l'avancement de la facture dans la chaîne comptable jusqu'au paiement.

Dans le même cadre global, se développe la mise en place du projet SIMPHONIE pour la dématérialisation des échanges avec les patients.

Nous pouvons donc observer une tendance globale à la dématérialisation des échanges entre les acteurs, grâce à une utilisation démocratisée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, ainsi que son acceptation dans les mœurs et pratiques des nouvelles générations. Au delà des ces changements de pratiques, la dématérialisation s'inscrit dans des objectifs de sécurisation et de fiabilisation des échanges.

1.2 Les objectifs de la dématérialisation au service de la fiabilisation des données et des échanges.

L'instruction interministérielle du 18 Décembre 2017 relative aux modalités de déploiement de la dématérialisation des documents de la chaîne comptable et financière des établissements publics de santé publiée le 22 Janvier 2018, vient préciser les modalités de mise en œuvre de la dématérialisation de la chaîne comptable et financière dans les Établissements publics de santé⁸.

Elle pose les enjeux importants emportés par sa mise en œuvre, à savoir :

- **Un enjeu d'efficience économique et de sécurisation des processus :**

Les métiers des agents impactés par la dématérialisation sont amenés à changer. En effet, les processus de gestion des pièces comptables sont à revoir, afin d'intégrer de nouvelles manières de travailler, notamment à travers la gestion de pièces numériques. Les gains attendus sont en terme de simplification : harmonisation et formalisation des pièces et des justificatifs, et en terme de sécurisation : informatisation et traçabilité des actes par les différents acteurs.

⁸ INSTRUCTION INTERMINISTERIELLE N° DGOS/PF5/DGFIP/CL1A/CL2C/2017/343 du 18 Décembre 2017 relative aux modalités de déploiement de la dématérialisation des documents de la chaîne comptable et financière des Établissements Publics de Santé.

La productivité des agents est ainsi accrue, car les tâches autrefois rébarbatives et chronophages réalisées à la main sont maintenant largement automatisées. Il sera possible de mesurer à travers la comptabilité analytique, l'optimisation des coûts de gestion, notamment grâce à la réduction des affranchissements, au profit d'échanges numériques qui possèdent des coûts quasi nuls. De plus, des échanges accélérés entre les fournisseurs, les EPS et leurs trésoriers permettent une réactivité importante face aux éventuels problèmes rencontrés, ce qui réduit dans le temps la gestion des écueils.

Enfin, l'archivage est facilité par l'outil informatique qui permet de mettre en place des solutions innovantes par des prestataires extérieurs. Les données et pièces sont alors conservées automatiquement sans risque de perte, et leur recherche est optimisée par des fonctions logiciels *ad hoc*.

- **Un enjeu de développement de la qualité comptable pour un meilleur contrôle interne et externe :**

Le développement des normes de qualité comptables telle que la M21 dans les établissements sanitaires ou de la M22 dans les établissements médico-sociaux sont au cœur des attendus de la certification des comptes⁹. Le protocole PESV2 a un impact fort sur l'amélioration de la traçabilité des mouvements financiers et la qualité des données échangées.

Les risques de pertes de données ou encore d'erreurs de traitement sont diminués par la mise en place d'outils de contrôle qui viennent harmoniser les pratiques dans l'ensemble des EPS, en obligeant à utiliser des normes et des outils de gestion et de communication communs. De plus, la généralisation de la plateforme numérique Hélios permet une meilleure transparence dans le suivi du processus de liquidation et de paiement des factures par les entités publiques.

- **Un enjeu d'amélioration des conditions de travail grâce à une meilleure automatisation des tâches et une numérisation croissante des documents :**

La charge cognitive¹⁰ liée à la gestion comptable à travers des pièces papiers est diminuée par l'automatisation croissante des processus et à l'aide des outils de contrôle proposés par les logiciels numériques. En effet, la numérisation des documents comptables permet une

9 Article 17 de la Loi n° 2009-879 du 21 Juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires

10 John Sweller, Paul Ayres, Slava Kalyuga, *Cognitive Load Theory*, 2011

gestion de nombreux documents en même temps, et également de chercher facilement de l'information parmi une multitude de pièces comptables. Cette gestion et cette recherche étaient auparavant freinées par la nécessité d'un classement manuel laborieux et complexe qui était consommateur de temps et d'énergie pour les agents.

- **Un enjeu environnemental avec l'objectif du « zéro papier » :**

Le sujet de la protection de l'environnement est aujourd'hui inscrit au fronton des engagements citoyens des sociétés modernes. L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie estime entre 70 et 85 kg par an le volume de papier consommé par un employé de bureau¹¹. La dématérialisation est donc un processus qui permet de limiter l'utilisation du papier, en lui préférant le numérique qui est une solution moins polluante. De plus, l'impératif de preuve dans la comptabilité moderne oblige à imprimer bon nombre de documents qui ne seront consultés qu'en cas de besoin.

L'exemple de la paie souligne cet aspect : le trésorier exige d'avoir l'ensemble des décisions, contrats, ... pour valider le paiement des agents. Cependant, il ne procède qu'à des contrôles de quelques pièces seulement choisies au hasard parmi l'ensemble. Sont ainsi imprimés chaque mois des milliers de documents qui ne seront jamais consultés avant d'être archivés.

La dématérialisation des échanges entre l'hôpital et son comptable public est un processus que l'on peut placer au croisement de plusieurs mouvements. D'abord, il s'inscrit dans le développement des technologies modernes qui viennent impacter le monde de l'entreprise depuis leurs développements dans les années 1970 : après la généralisation de l'outil informatique en interne, l'avènement des modes de communication numériques. Ensuite, il permet de répondre à des impératifs actuels de fiabilisation, de normalisation et de transparence des processus, tout en prenant en compte la qualité de vie au travail des agents et l'aspect environnemental.

Après avoir étudié le contexte global de la dématérialisation, nous allons observer sa mise en place concrète dans un Établissement Public de Santé, afin d'analyser son appréhension par les agents concernés et son impact dans les services.

11 Guide Pratique EcoResponsable au Bureau - Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie – Juin 2017

2 L'EPS de CHATEAUBRIANT face à la dématérialisation : une stratégie d'audit dans les services pour définir une gestion de projet.

Afin de définir un plan d'action pour mettre en place la dématérialisation des pièces comptables justificatives, il a été nécessaire de réaliser un état des lieux dans chaque service.

La démarche d'investigation choisie doit s'adapter au contexte singulier de l'hôpital pour permettre de colliger le plus efficacement et exhaustivement possible les différents besoins, et répondre aux attendus des services, des agents, de la trésorerie générale et du protocole PESV2.

2.1 Le contexte à l'hôpital de CHATEAUBRIANT, une démarche d'investigation.

L'AFNOR¹² propose une définition de la démarche projet au travers de la norme X50 105 : *« Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».*

La mise en place du projet de dématérialisation implique donc de circonscrire les besoins des services, afin de les intégrer dans les attendus du protocole PESV2. De plus, l'échéance légale du 1er Janvier 2019 oblige à respecter des contraintes de temps. En effet, le lancement du projet lors de l'été 2018 ne laisse qu'un temps réduit de 6 mois pour analyser le périmètre des besoins et les inscrire dans une temporalité maîtrisée qui laisse une place aux différents problèmes inattendus pouvant survenir. Il est alors indispensable de laisser une marge supplémentaire lors de la conception du planning du projet pour pouvoir y répondre.

12 L'Agence Française de Normalisation est la déclinaison française de l'Organisation Internationale de Normalisation. Créée en 1926, elle participe à la démarche d'harmonisation et de définition de normes sous la tutelle du Ministère de l'Industrie.

En amont de la réalisation du projet, il a été nécessaire de connaître les démarches déjà réalisées pour ne pas commettre de redondances et mettre en place une stratégie efficace solutionnant les actions restant à entreprendre.

La démarche entreprise a donc été de privilégier les rencontres directes avec les responsables et les agents des services, plutôt que des réunions pluriprofessionnelles et inter-services qui auraient été sources de pertes d'information. En effet, le niveau de connaissance du sujet apparaissait contrasté selon les services, même si globalement satisfaisant. Des réunions avec une multiplicité d'acteurs auraient ainsi pu créer des discussions stériles et des débats difficiles à diriger, voire faire apparaître de nouvelles craintes auto alimentées par l'amplification de la défiance de certains agents face au sujet.

Les rencontres individuelles ont donc été une méthode plus constructive qui a permis de lister les démarches jusqu'alors entreprises. Un premier constat a été d'observer que le Centre Hospitalier CHATEAUBRIANT-NOZAY-POUANCE a commencé à entrer dans le processus de dématérialisation à partir de 2016. Cependant, la mise en place du projet a été interrompue depuis 1 an environ sans avoir progressé.

Les investigations ont ensuite permis de lister les processus déjà réalisés :

Le flux PESV2 pour les mandats et titres était en place : les applications et logiciels financiers permettant la liquidation des titres et mandats étaient paramétrés pour échanger en flux PES. Le Trésorier Général recevait correctement les flux et pouvait gérer les flux retour d'acquiescement.

Un mode de télétransmission avait été choisi : ANTARES (édité par le SIB) vient collecter les flux sortant de GEF, FACDIS et RECAN (progiciels de gestion) et les envoie à la Trésorerie. Il assure le transfert des flux comptables des établissements vers la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) et renvoie le flux acquiescement vers les établissements.

La base de tiers a été mise en conformité : l'ensemble des fournisseurs avait été listé dans un fichier dans chaque direction. Cette base de données était conforme au cahier des charges imposé par l'utilisation de Xémélios (le code utilisé dans le flux PES).

Le typage des mandats, titres et bordereaux était conforme au PESV2 : les mandats et titres suivent un typage conforme au cadre réglementaire et aux attentes du trésorier. Il s'agit d'un identifiant unique pour lier la PJ à son titre ou mandat du type :

Les scanners étaient prêts à être installés dans les services : le service informatique a acquis des scanners en nombre suffisant pour chaque service en fonction du nombre de documents gérés. Les scanners sont nécessaires pour numériser les pièces justificatives encore non dématérialisées. Ils seront amenés à être moins utilisés lorsque la facturation électronique imposée à l'ensemble des entreprises arrivera à échéance au 1er Janvier 2020.

Après échanges avec les responsables de service et leurs agents, ceux-ci étaient tous au courant du sujet de la dématérialisation. Certains agents apparaissaient déjà bien formés aux nouveaux processus et se sont avérés être une ressource pour l'avancée du projet. Certaines appréhensions pouvaient être perceptibles concernant le nombre de documents à dématérialiser et les changements entraînés, mais globalement la perspective du zéro papier à manipuler à l'avenir faisait consensus.

La méthodologie choisie des entretiens individuels a permis d'identifier les actions déjà réalisées globalement. Les constats permettent d'avoir une première base sur laquelle va pouvoir se construire la suite des investigations à réaliser, à savoir les constats par services.

2.2 Une organisation des services impactés par la dématérialisation

La seconde phase d'audit est destinée à l'appréhension d'une vision de l'organisation interne des services, de leurs interactions, de leurs fonctionnements, de leurs hiérarchies par rapport au sujet de la dématérialisation.

L'administration de l'hôpital de CHATEAUBRIANT est regroupée dans un bâtiment unique regroupant tous ses services et ses directions. Il en résulte une certaine proximité qui facilite l'échange d'information et la concertation. Une dynamique de projet peut donc être instaurée entre tous les services et leurs responsables pour concourir à créer une synergie inter services permettant de coordonner la réflexion et les actions.

A partir des investigations réalisées, nous pouvons dresser un portrait des différents services impactés par la dématérialisation :

- **Une direction des services économiques, des marchés, des travaux et de la logistique :**

Ce service est placé sous la responsabilité d'un Directeur et d'un Attaché d'Administration. Il comprend également 2 agents chargés de l'exécution des tâches.

Son domaine de compétence couvre le large spectre des achats hospitaliers, parmi lesquels l'approvisionnement général des services (soins, cuisines, ...), les achats de dispositifs médicaux ou encore l'approvisionnement de la pharmacie.

Le domaine des marchés publics relève également de sa compétence et fait partie intégrante du processus de dématérialisation. En effet, un décret de Mars 2016 ¹³ fixe au 1er Octobre 2018, l'obligation pour les acheteurs de s'équiper d'un profil d'acheteur public sur une plate forme numérique dévolue et y publier l'ensemble de leurs documents de consultations pour les marchés supérieurs ou égal à 25 000 € HT. Cependant, cet aspect n'entre pas dans le périmètre du projet confié (de même que les recettes liées aux séjours des patients) qui se limite à l'ensemble des autres mandats et aux titres de recettes annexes.

Enfin, cette direction gère les services logistiques tels la blanchisserie, services techniques, cuisine ou encore l'entretien des espaces verts.

Ce service est largement concerné par la dématérialisation ; en effet, une part importante du travail de ses agents consiste à liquider puis mandater des factures de divers fournisseurs. En revanche, son Directeur ne pouvait disposer de la signature électronique de part son rôle de responsable des achats. En effet, le titulaire de la signature ne peut être le même que le responsable des achats.

- **Une direction des finances, de la patientèle et des affaires médicales :**

Ce service sous la responsabilité d'un Directeur a été désigné pour être le pilote du passage à la dématérialisation des pièces justificatives. Il est garant du fonctionnement et de la qualité du système financier et comptable de l'hôpital. Au niveau financier, son rôle est d'élaborer et de suivre le budget ainsi que d'assurer le contrôle de gestion.

13 Article 53 du Décret n° 2016-360 du 25 Mars 2016 relatif aux marchés publics

Ses autres missions de responsable des relations avec la patientèle et de la gestion des effectifs médicaux n'entrent pas dans le champ de la dématérialisation.

Il procède avec les services économiques à la liquidation de factures dans une moindre mesure et son Directeur a été désigné comme titulaire de signature électronique pour tous les dépenses et recettes autres que celles concernant le personnel.

- **Une direction des ressources humaines :**

Ce service placé sous la responsabilité d'un Directeur et d'un Attaché d'Administration assure la gestion du personnel et de leurs carrières ainsi que la formation.

Il s'agit d'un service important en agents qui sont pour la plupart amenés à intégrer le processus de dématérialisation.

Il est à souligner que la gestion de la paie est un élément prépondérant dans le projet de la dématérialisation au vu de l'importance du nombre de documents justificatifs nécessaires. De plus, de nombreux autres documents, décisions, contrats y sont gérés.

Il est intéressant de noter que parallèlement à la dématérialisation du processus comptable, la DRH est également concernée par la dématérialisation du dossier des agents. Plusieurs textes réglementaires ¹⁴¹⁵ organisent ce mouvement qui participe à la convergence de la gestion dématérialisée administrative. Cependant, les contraintes lourdes pesant sur les impératifs d'archivage et de probité documentaire sont autant de freins au passage au dossier dématérialisé. Il serait pourtant beaucoup plus simple de gérer la dématérialisation comptable avec des dossiers d'agents déjà dématérialisés. Par exemple, les contrats représentent un nombre important de documents à gérer pour la paie et doivent être scannés systématiquement après avoir été imprimés. Or, en utilisant un outil de signature électronique sur un document numérique, le contrat pourrait être ensuite directement intégré dans les justificatifs de paie du mois en cours et concomitamment se classer de façon automatisé dans le dossier numérique de l'agent.

14 Décret n° 2011-675 du 15 Juin 2011 relatif au dossier individuel des agents publics et à sa gestion sur support électronique

15 Arrêté du 21 Décembre 2012 relatif à la composition du dossier individuel des agents publics géré sur support électronique

- **Une direction des systèmes d'information :**

Elle assure, sous la responsabilité d'un ingénieur, la gestion de l'informatique et l'ensemble des applications servant à la gestion des finances. Elle est un support technique indispensable à la mise en place de la dématérialisation de par son expertise.

En effet, la DSI engage plusieurs de ses domaines de compétences dans la mise en œuvre de processus et en mobilisant des ressources pour proposer des solutions aux aspects relatifs à :

- L'identité numérique : la traçabilité, le suivi et la gestion des accès aux logiciels comptables permettent une sécurisation des systèmes et un contrôle à posteriori des actions réalisées. Cet aspect recouvre également la gestion des certificats pour la signature électronique ou encore l'intégrité des flux échangés.
- La gestion de l'archivage oblige à maîtriser des systèmes de stockage permettant de garantir la conservation des données, ainsi que l'identification des échanges de flux à travers des éléments de preuves. L'Organisation Internationale de Normalisation a transposé une norme française, afin de l'appliquer en tant que norme internationale¹⁶ promouvant ainsi l'harmonisation des mesures techniques et organisationnelles servant à conserver la probité des documents utilisés de façon dématérialisée. Des informations telles que les noms des intervenants ou les horodatages peuvent être autant d'éléments de preuves en cas de litiges. L'arborescence des dossiers doit aussi être réfléchie pour gérer les niveaux d'accès, les sauvegardes ou encore la confidentialité. Enfin, des moyens de sécurité doivent être intégrés pour faire face à d'éventuels actes malveillants ou bien suppressions involontaires. Des logiciels de Gestion Electronique de Documents (GED) offrent des prestations couvrant en bonne partie l'ensemble de ces enjeux.

Les investigations réalisées ont permis de souligner les attendus de la mise en place du projet de dématérialisation, puis de déterminer la situation des services face à cette échéance. Si des impératifs réglementaires et techniques contraignants sont en jeu, l'Attaché d'Administration va pouvoir s'appuyer sur des ressources humaines et matérielles disponibles au sein de son environnement de travail. La seconde partie du projet va maintenant permettre de confronter ces éléments pour élaborer un plan d'action visant à accompagner les services en fonction de leurs besoins.

16 La norme AFNOR NF Z42-013 devient ISO 14641-1 « Applications en gestion des documents – Généralités »

3 Un plan d'action pour un meilleur dialogue entre les services de l'EPS de Châteaubriant et le Trésor Public.

Les précédentes étapes ont donné lieu à une collecte d'informations organisée par thèmes et par services, servant de base à une étape d'analyse pour définir la meilleure stratégie à adopter pour concevoir un plan d'action pertinent.

Il s'agit ensuite pour le manager de combiner un positionnement efficace avec des mesures concrètes, pour être force de proposition afin d'amener les agents des services à accueillir positivement les nouvelles méthodes de travail.

3.1 Analyser les informations recueillies pour pratiquer un état des lieux dans les services

Une première analyse permet de dresser une **liste des types de pièces gérées par les services** et concernées par la dématérialisation. Nous pouvons retrouver :

- Des pièces comptables : des mandats de dépense, des titres de recettes et les bordereaux les regroupant avant de passer à la signature électronique. Ces pièces sont produites automatiquement à partir des logiciels comptables que les agents des services administratifs alimentent.
- Les pièces justificatives : ces pièces viennent justifier la pièce de dépense ou de recette émise par l'EPS. Il s'agit selon l'article D. 1617-23 du CGCT du Code Général des Collectivités Territoriales¹⁷ de permettre la justification du «*service fait*» c'est à dire d'emporter «*certification du caractère exécutoire des pièces justifiant les dépenses concernées*» par l'apposition de la signature électronique sur ces documents. Elles peuvent être :
 - Produites par les tiers : factures, pièces d'exécution de marchés publics. Dans ce cas, certaines peuvent être déjà dématérialisées si l'entité juridique a mis en place une dématérialisation de ses éléments comptables. Dans les autres cas, ce sera aux services de les dématérialiser à réception avec l'aide des scanners.

17 Décret n° 2007-450 du 25 Mars 2007 modifiant l'article D. 1617-23 du CGCT

- Produites par l'EPS : paye, délibérations, arrêtés et décisions, pièces de passation de marchés publics, états de frais déplacement, factures de recettes, interventions médicales. L'enjeu sera ici de susciter des moyens qui permettent de gérer un maximum de pièces de façon entièrement dématérialisée dès leur production par les agents. Un exemple pourrait être l'introduction d'un terminal numérique de signature pour que les agents contractuels puissent signer électroniquement leurs contrats.

Une seconde analyse porte sur **les moyens humains pouvant être mobilisés** en tant que référents dans les services où ils exercent.

- Ces référents peuvent disposer d'une bonne connaissance du sujet, et être des transmetteurs d'information dans leurs services pour diffuser les nouvelles méthodes de travail, et avoir un rôle de support dans la mise en place du projet.
- Ces référents vont également pouvoir être au cœur des attentions lors des phases de tests par service. En effet, les analyses montrent la nécessité de réaliser des essais par services afin d'accompagner les agents dans les nouveaux processus de travail. Ces essais sont aussi l'occasion de relever les éventuels problèmes organisationnels ou techniques qui n'auraient pas été soulevés précédemment pendant les rencontres réalisées en amont.
- Il est indispensable de constituer également une équipe support qui sera présente lors des tests. L'aspect technique du sujet implique d'abord d'avoir un référent informatique. Ce dernier a été choisi parmi les agents du service informatique, car il disposait d'une expertise technique ayant déjà été mobilisée lors des réunions laissées en suspens depuis 1 an et demi. Le second membre doit être le responsable du projet, en l'occurrence l'Attaché d'Administration. Son rôle sera d'assurer la direction des tests, de relever les questions, de servir de relais entre les différents acteurs et de rendre compte de l'avancée des actions devant l'équipe de direction. Ce binôme constitue ainsi le noyau dur du projet concourant à sa réalisation d'un point de vue technique et organisationnel.
- Parmi les moyens humains à mobiliser, se trouvent enfin les responsables de services. Le travail en gestion de projet implique de mobiliser les cadres des services où seront à mener les actions notamment pour la définition des nouvelles étapes de travail à travers la conception des processus. Il est indispensable pour l'attaché de

préparer en amont la présentation du projet et ses propositions d'actions afin d'être force de proposition lors des entretiens avec les responsables. Il faut, en effet, susciter leur adhésion au projet et clairement indiquer les impacts qu'aura celui-ci sur l'organisation interne. Il est tout aussi nécessaire de présenter les éventuels doutes de certains agents sur le projet, ce qui permettra au responsable d'avoir une connaissance précise de la situation et de jouer son rôle de manager.

Une troisième analyse va permettre de dessiner **la méthode d'organisation, de planification et de communication autour des actions.**

La mise en place du projet va se concrétiser par la réalisation de différentes étapes concomitantes solutionnant les besoins déterminés selon une méthode choisie.

- La communication est un axe fondamental dans la réussite du projet. En effet, l'analyse montre un nombre important de services et d'agents impliqués, ce qui nécessite de réguler la diffusion de l'information pour que les niveaux de connaissances des acteurs soient correctement équilibrés.
- Il est ainsi primordial de respecter la structure hiérarchique des services lorsque des informations sont transmises. Les responsables doivent être au courant des actions menées dans leurs services pour anticiper les écueils, mais ne doivent pas être surchargés d'informations techniques relatives aux détails du travail de leurs agents. De même, les questions de définition des processus et de répartition des tâches doivent être d'abord présentées aux responsables avant les agents, afin de ne pas entraîner la création de circuits informels d'informations au risque de la déformer.
- L'organisation et la planification des actions doivent faire l'objet d'une réflexion pour les définir dans le temps et repérer les acteurs à mobiliser. L'analyse des données recueillies permet de circonscrire les périmètres des différentes actions et de leurs rattacher des ressources humaines et matérielles. Il faut ensuite les inscrire dans un calendrier pour les coordonner en fonction des contraintes de temps et de disponibilité des acteurs. Dans le cadre du projet de dématérialisation, plusieurs familles d'acteurs pouvaient être distinguées :
 - L'équipe de direction : cette famille d'acteurs doit être régulièrement informée de l'avancée globale du projet. Elle doit pouvoir décider et trancher sur les questions majeures comme les impératifs de date ou encore la désignation des titulaires de la signature électronique. Un référent de direction doit être désigné afin de servir de support au projet.

- L'encadrement des services : les cadres de proximité des services administratifs ont la responsabilité de l'organisation du travail et de la qualité du service rendu. Ils doivent donc être consultés pour mettre en place les processus et régler les problèmes managériaux de leur service.
- Les agents des services : les agents chargés de l'exécution des tâches sont les éléments moteurs du services qui seront sources d'information pour les questions techniques.
- L'équipe de la trésorerie générale : située sur un autre site, cette famille tient une place importante dans la validation des outils et des normes mis en place dans les services de l'hôpital, afin qu'ils soient conformes aux attentes réglementaires.
- Les informaticiens : bénéficiant d'une expertise technique sur le fonctionnement des logiciels et des réseaux d'échange de flux numériques, cette famille est un appui en cas de questionnement technique des agents.

L'attaché responsable du projet doit alors inscrire les différentes actions en prenant en compte les interactions entre les membres de ces familles d'acteurs selon leurs rôles et compétences.

Le calendrier à respecter doit tenir compte de l'échéance légale du 1er Janvier 2019 pour la mise en place de la dématérialisation dans les EPS, mais aussi des contraintes de la période estivale, période de début du projet. La disponibilité des acteurs étant réduite durant les mois d'été, il faut anticiper les absences pour préparer les actions, ce qui augmente la durée globale du projet.

L'analyse des données a permis de choisir une stratégie qui tient compte des contraintes, des spécificités et des besoins des services de l'établissement. Ces éléments vont maintenant servir de base à la construction des actions concrètes à mener pour assurer le passage à la dématérialisation des pièces comptables.

3.2 Déterminer un plan d'action pour passer à la dématérialisation des pièces comptables

3.2.1 Définir un classement et un archivage des pièces justificatives

Le nommage des pièces justificatives est un élément essentiel de la gestion en dématérialisé. En effet, le nombre croissant de pièces dématérialisées oblige à un classement rigoureux dans la Gestion Electronique de Documents (GED) afin de permettre une recherche efficace. Il est également primordial de définir un langage commun pour ces pièces avec le trésorier afin d'éviter les erreurs.

Un tableau de recensement de l'ensemble des pièces jointes de chaque service¹⁸ a été réalisé, puis un nommage spécifique¹⁹ a été trouvé pour chacune d'entre elles. Ce nommage respecte un format spécifique cherchant à trouver des éléments permettant d'individualiser, de repérer les pièces et de les classer. On retrouve ainsi des éléments fixes, par exemple le type de pièces (FAC pour facture, DEC pour une décision, ...) et des éléments variables pour individualiser la pièce, par exemple le fournisseur (numéros de SIRET, 3 premières lettres, ...). Les agents devront ensuite respecter ce nommage pour chaque pièce numérisée qu'ils gèrent.

Des difficultés ont été soulevées par certains agents quant à la difficulté de nommer des pièces en grande quantité. Une solution a été trouvée avec le service informatique en installant sur les scanners un système de Reconnaissance Optique de Caractères²⁰ qui convertit en texte des données présentes sur des images. La numérisation des documents est ainsi aidée par un système qui les nomme automatiquement selon les options choisies. La mise en place de ce système a contribué à faciliter l'acceptation de la mise en place des nouvelles méthodes de travail.

Ces tableaux ont ensuite été envoyés au trésorier pour validation et pour recenser les pièces réellement indispensables à chaque opération.

La question de l'archivage est complexe, car les contraintes liées à l'archivage probatoire légal sont pesantes. En effet, il faut distinguer un simple stockage des données sur des serveurs de l'archivage réglementé imposé aux services administratifs. Il est nécessaire, afin de passer à un archivage légal numérique, d'obtenir l'accord des Archives Départementales

18 Voir annexe : Exemple de fichier de listing des pièces jointes au Service Economique

19 Voir annexe : Exemple de fichier de nommage des pièces justificatives au Service Économique

20 <http://www.archimag.com/article/ocr-une-technologie-qui-de-plus-en-plus-de-caractere>

qui vérifient qu'un certain nombre de critères de sécurité est respecté afin de respecter la probité documentaire²¹. Des prestataires de service proposent des solutions permettant de répondre à ces critères ²².

Une Gestion Électronique de Documents a été mise en place. Un répertoire de dossiers par service et par poste a été constitué avec des accès sécurisés pour que chaque agent puisse intervenir selon ses droits définis. Une liaison a été effectuée avec les logiciels comptables et les scanners pour optimiser la circulation des données.

3.2.2 Choix des modalités de signature

Le processus PESV2 étant dématérialisé, une solution de parapheur électronique doit être trouvée. Il a été choisi une solution parapheur auprès d'un prestataire privé. Deux étapes sont alors nécessaires :

- Acquérir un certificat électronique permettant la signature au format PES V2 : chaque bénéficiaire doit se déplacer physiquement à la Chambre de Commerce locale afin de remplir les formalités administratives et vérifier son identité. Il contient : l'identité et le rôle du titulaire, la période de validité (3 ans), une clé publique et une clé privée, des informations techniques, la signature de l'autorité de certification (la société qui établit le certificat).
- Mettre en place le parapheur électronique : le parapheur électronique permettra aux agents de signer au format électronique les documents au format PES V2 pour le transfert en trésorerie.

3.2.3 Réaliser des processus.

Lorsque chaque acte entraînant des flux financiers est associé à sa pièce comptable justificative correctement nommée, il est nécessaire d'avoir une vision définie des étapes du cycle de vie des éléments comptables²³. Un recensement de ces étapes à été réalisé et

21 Loi n° 2000-230 du 13 Mars 2000, l'écrit électronique peut avoir la même force probante qu'un écrit sur support papier, sous réserve « qu'il soit établi et conservé dans des conditions de nature à en conserver l'intégrité ».

22 Voir annexe : Prestation d'archivage proposée par le SIB

23 Voir annexe :Tableau des processus de gestion des pièces justificatives – Service Economique

formalisé dans un tableau validé ensuite par les responsables de service afin de sécuriser les points critiques²⁴.

Il est primordial de bien définir les rôles de chaque agent, notamment entre ceux qui reçoivent la pièce jointe, ceux qui assurent sa dématérialisation et ceux qui assurent la liquidation.

Ces tableaux de processus vont permettre aux responsables de services d'avoir une vision précise de l'ensemble des pièces gérées dans leurs services et des agents qui en ont la responsabilité. C'est une base de travail pour pouvoir ensuite éventuellement redéfinir les circuits de gestion des pièces, et donc revoir l'organisation du travail en fonction des bilans d'évaluation du projet.

3.2.4 Établir un calendrier de test des flux et fixer une date de passage à la dématérialisation

Lors d'un Comité de Direction²⁵ un calendrier de test a été validé²⁶ afin de se préparer à la mise en œuvre du protocole PES. La date du 1er Novembre 2018 a été retenue pour le passage à la dématérialisation, ce qui permet un délai de 2 mois avant l'échéance réglementaire. Une série de 5 tests sera réalisée entre fin Août 2018 et fin Octobre 2018.

Chaque service a été informé du planning des phases de test afin de préparer sa mise en œuvre et les pièces nécessaires à leur réalisation.

Il était important de réaliser 2 tests de paie, car il s'agit d'une opération où le nombre de pièces jointes à gérer est important. De plus, les tests s'effectuent en parallèle d'autres tests qui concernent le prélèvement à la source.

Pour assurer le bon déroulement des tests, une équipe de suivi de la mise en place du projet a été constituée. Cette équipe présente lors de chaque phase de test permet d'assurer l'accompagnement des agents, et de relever les difficultés pouvant se poser. Il a été choisi de mobiliser un agent et un responsable du service concerné, un informaticien, l'attaché responsable du projet.

Le trésorier a été informé du calendrier et des services concernés par les tests dont chacun fera l'objet d'un échange sur les éventuels écueils.

24 Voir annexe :Processus de gestion des pièces justificatives dématérialisées

25 Voir annexe : Fiche de présentation du projet en Codir

26 Voir annexe : Calendrier des phases de test

La réalisation du plan d'action permet de répondre à tous les besoins déterminés lors du travail d'investigation et d'audit afin de concourir à la réussite du projet de passage à la dématérialisation des pièces comptables.

Il sera ensuite pertinent de réaliser un suivi et des bilans réguliers avec les agents et les responsables de service pour analyser les impacts sur l'activité et l'organisation du travail. Des ajustements pourront être ainsi effectués au niveau organisationnel ou matériel pour optimiser l'efficacité des services vis à vis du sujet.

Une condition de la bonne réalisation du projet réside également dans le positionnement de l'Attaché d'Administration pour trouver sa place dans un rôle de porteur de projet et de support des services.

3.3 Le positionnement de l'Attaché d'Administration pour lever les écueils et les contraintes.

Le statut des Attachés d'Administration Hospitalière ²⁷ indique qu'ils « peuvent se voir confier des missions, des études ou des fonctions comportant des responsabilités particulières, notamment en matière de gestion des ressources humaines, de gestion des achats et des marchés publics, de gestion financière et de contrôle de gestion, de gestion immobilière et foncière et de conseil juridique.». L'attaché peut ainsi avoir un rôle de chargé de projet pour appliquer la politique décidée par la direction de l'établissement où il exerce.

Ce travail oblige à maîtriser un positionnement délicat, entre d'un côté, une obligation de loyauté et de rendre compte auprès de la direction, et de l'autre, un travail de terrain auprès des agents dont il a la charge ou bien ceux concernés par le projet qui lui est confié.

Lors de la mise en place du projet de dématérialisation, ce positionnement était rendu difficile par d'une part le manque de légitimité à agir conféré par le statut de stagiaire, le nombre important de services que le projet touchait et d'autre part enfin la meilleure méthode d'action à appliquer pour assurer une implication de tous selon le juste rôle de chacun.

Afin de lever ces difficultés, il a fallu travailler sur 3 points distincts :

27 Décret n°2001-1207 du 19 Décembre 2001 portant statut particulier du corps des attachés d'administration hospitalière

La légitimité à agir :

Le dossier de la dématérialisation est très technique et utilise un champ lexical spécialisé qui se révèle compliqué à comprendre pour une personne extérieure au domaine comptable.

Lors de la mise en place d'un tel projet, le travail d'investigation mené auprès des agents permet de se rendre compte de l'impérieuse nécessité de parler le même langage technique, et d'intégrer les processus et logiciels qui composent leurs postes de travail, afin de saisir précisément les problématiques. Il est alors indispensable de mener un travail de terrain, de passer du temps avec chaque agent, de réaliser en amont un travail de compréhension des systèmes et des pièces comptables produites dans les services.

Ce travail de formation de l'Attaché d'Administration aux spécificités techniques du travail des agents lui permet de gagner fortement en légitimité auprès des équipes. Cette légitimité à agir est fondamentale pour susciter l'adhésion des équipes au projet, et donc pouvoir proposer des changements d'organisation ou de méthode de travail aux responsables des services en question.

Savoir intégrer tous les services concernés :

Le projet de dématérialisation touche plusieurs services ayant des objectifs et des fonctionnements différents. L'Attaché d'Administration responsable du projet doit intégrer l'ensemble des problématiques et les regrouper par thèmes et services afin d'avoir une vision globale et un recul suffisant pour obtenir une vue d'ensemble sur l'impact de la mise en place de la dématérialisation.

Il est important de créer une dynamique inter service en reliant des informations collectées lors du travail d'investigation auprès des agents, pour saisir et gérer les interactions pouvant intervenir.

Par exemple, lors de la mise en place des règles de nommage des pièces jointes, il était important de se baser sur les règles définies par la plateforme de facturation Chorus majoritairement utilisée au service économique. Ce nommage pouvait apparaître laborieux, car il intégrait le Numéro de SIRET des fournisseurs qui n'était pas forcément présent sur toutes les factures. Cependant, dans un souci d'harmonisation des pratiques, il a été nécessaire d'appliquer au maximum cette règle de nommage des factures à tous les services, malgré les réticences de certains. En effet, avoir des nommages homogénéisés permet un meilleur dialogue avec la trésorerie et limite les risques d'erreurs.

Nous pouvons donc observer qu'obtenir une vision globale en intégrant les contraintes des différents services, permet de trancher sur des questions impliquant des avis et des attentes particulières différentes, pour choisir la solution la plus optimale permettant un meilleur fonctionnement global.

Choisir la meilleure méthode d'action :

Le travail en gestion de projet implique de trouver des méthodes d'action permettant de tenir compte des rôles de chacun, et de distiller sagement l'information aux bonnes personnes. En effet, il est important de calquer la hiérarchie de l'information avec la hiérarchie des services.

Ce travail est délicat, car l'Attaché d'Administration en charge du projet navigue constamment entre les différents niveaux de hiérarchie : auprès de la direction pour rendre compte, des responsables de services pour organiser les nouveaux processus et des agents pour comprendre les besoins et les problèmes engendrés. Ainsi, il est primordial de ne pas confondre les rôles, de ne pas prendre de décisions à la place des décideurs légitimes ou encore de donner des informations sensibles aux mauvaises personnes.

L'Attaché d'Administration doit donc adopter un positionnement plaçant le curseur au plus juste entre être manager et décideur du projet et être force de proposition pour convaincre la hiérarchie de prendre les décisions qu'il estime les plus pertinentes.

L'analyse des données recueillies lors des phases d'investigation a donc permis d'élaborer un plan d'action efficace répondant aux besoins soulevés. L'Attaché d'Administration porteur du projet doit également analyser la situation en terme de management et de relations humaines, afin d'adopter le positionnement le plus juste pour faire avancer correctement le projet en intégrant toutes les contraintes de hiérarchie et de distribution de l'information.

Conclusion

La dématérialisation des pièces comptables justificatives est un dispositif innovant mais exigeant, qui entraîne des changements d'habitudes importants dans un environnement administratif habitué au papier et à l'impression systématique, tant l'impératif de preuve est constamment présent. Il est cependant indispensable dans un souci de qualité de l'information comptable, de sécurisation des processus et de développement durable.

Afin de conduire au mieux le changement, l'Attaché d'Administration doit être en mesure de s'immerger dans le fonctionnement de terrain et les tâches quotidiennes des agents des services, afin de pouvoir soulever les difficultés et proposer des actions concrètes pour faire avancer la gestion du projet dématérialisation. Il est indispensable d'intégrer une vision globale et une dynamique d'harmonisation et de normalisation des pratiques dans la gestion de projet. La communication est également un facteur de réussite, car il est nécessaire d'informer, de faire valider et d'impliquer les responsables des services concernés.

La réussite du projet de passage à la dématérialisation requiert une implication forte de la direction et des équipes dans une dynamique de gestion du changement et une vision partagée des processus. Il faut en effet profiter de cette occasion, pour redéfinir les relations entre les acteurs aussi bien dans les services qu'en externe, avec le trésorier ou les fournisseurs. Les nouvelles pratiques de travail qui en découlent, doivent faire l'objet d'un suivi pour analyser les performances réalisées et ajuster d'éventuels problèmes.

Les prestataires de services se sont conformés aux attentes réglementaires et proposent des solutions d'accompagnement et des prestations de services variées (parapheur, archivage, progiciels ...), ce qui facilite le déploiement des ressources.

Il est intéressant de relever le décalage qui a lieu entre le passage obligatoire aux factures dématérialisée pour les entreprises en 2020 et celle des EPS en 2019, ce qui entraîne un décalage de mise en conformité qui pénalise quelque peu l'avancée du projet et oblige à une double gestion numérique / matériel.

Le processus de dématérialisation est une tendance qui va se généraliser, notamment au travers de l'avancé du dossier dématérialisé des agents ou encore de la loi Travail, entrée en vigueur le 1er Janvier 2017 qui met en place le bulletin de salaire dématérialisé par défaut au 1er Janvier 2019.

Bibliographie

- Le dossier internet de la DGFIP dédié à la dématérialisation de la chaîne comptable et financière : <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/dematérialisation-chaîne-comptable-et-financière-0>
- Dossier « La dématérialisation dans le secteur public local » Revue Gestion et Finances Publiques, N° 4-2016 / Juillet-Août 2016.
- Instruction interministérielle no DGOS/PF5/DGFIP/CL1A/CL2C/2017/343 du 18 Décembre 2017 relative aux modalités de déploiement de la dématérialisation des documents de la chaîne comptable et financière des Établissements Publics de Santé.
- « Guide de la dématérialisation » Août 2013 Berger-Levrault - ELM n°3958
- 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, Charte Nationale de Dématérialisation dans le secteur public local, Version n°1.8 du 16 Novembre 2017.
- Déclaration commune sur la dématérialisation des comptes publics du Ministre de l'Économie et des Finances, du Ministre chargé du Budget, du Premier Président de la Cour des Comptes et du Procureur Général près la Cour des Comptes le 24 Juin 2013.
- Dossier « Dématérialisation : un long chemin... vertueux » La Gazette des Communes, 24 Février 2018.

Liste des annexes

Exemple de fichier de listing des pièces jointes au Service Economique	35
Exemple de fichier de nommage des pièces justificatives au Service Economique	36
Prestation d'archivage proposée par le SIB	37
Processus de gestion des pièces justificatives dématérialisées.....	38
Tableau des processus de gestion des pièces justificatives – Service Economique.....	39
Calendrier des phases de test	40
Fiche de présentation du projet en Codir.....	41
Extraits des fiches de suivi du projet Dématérialisation	43

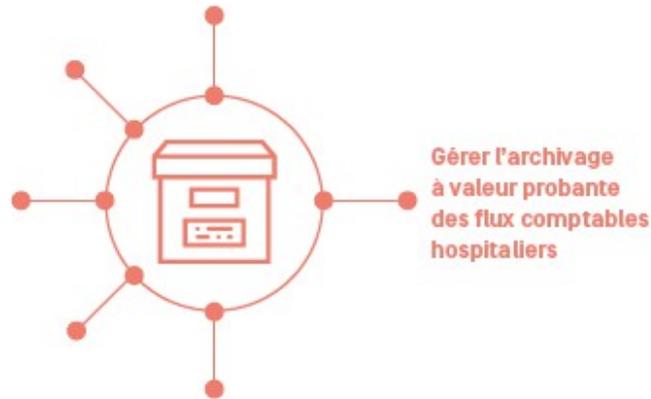
Exemple de fichier de listing des pièces jointes au Service Économique

Service Economique - listing types de PJ dématérialisation							
Type de PJ	Volume	Qui la reçoit ?	Quel nommage ?	Qui l'intègre ?	Qui signe ?	Qui l'envoie ?	Déjà dématérialisée ?
Factures papier Service éco		Services Eco	SIRET + n° fact ?	Services Eco Personne qui valorise	Ordonnateur	Personne qui mandate	NON
Factures papier Informatique		F S [REDACTED]	SIRET + n° fact ?	F SIMON	Ordonnateur	Personne qui mandate	NON
Facture papier Finances		Service Finances	SIRET + n° fact ?	Service Finances	Ordonnateur	Personne qui mandate	NON
Factures papier Pharmacie		Secrétariat Pharmacie	SIRET + n° fact ?	Secrétariat Pharmacie	Ordonnateur	Personne qui mandate	NON
Factures Chorus Service Eco		Services Eco Code service individuel	SIRET + n° fact ?	Services Eco Personne qui valorise	Ordonnateur	Personne qui mandate	OUI
Factures Chorus Informatique		Informatique Code service INFO1	SIRET + n° fact ?	F [REDACTED]	Ordonnateur	Personne qui mandate	OUI
Factures Chorus Finance		Service Finances Code service FIN1	SIRET + n° fact ?	Service Finances	Ordonnateur	Personne qui mandate	OUI
Factures Chorus Pharmacie		Secrétariat Pharmacie Code service PHIEC	SIRET + n° fact ?	Secrétariat Pharmacie	Ordonnateur	Personne qui mandate	OUI
Justificatif Régie dépenses		Régisseur service éco		Services Eco Personne qui valorise	Ordonnateur	Personne qui mandate	NON
Annulation de titres exercice antérieur		Patientèle		Patientèle	Ordonnateur	Personne qui mandate	NON
Ecritures de fin d'exercice		Service Finances		Service Finances	Ordonnateur	Personne qui mandate	NON
Notification		Acheteur service éco		Acheteur service éco puis personne qui valorise	Ordonnateur	Personne qui mandate	OUI
DCE		Acheteur service éco		Acheteur service éco puis personne qui valorise	Ordonnateur	Personne qui mandate	OUI
Avenant		Acheteur service éco			Ordonnateur	Personne qui mandate	OUI
Convention constitutive		Acheteur service éco		Personne qui valorise	Référent achat	Personne qui mandate	OUI/NON
Marché subséquent d'Accord-cadre		Acheteur service éco		Personne qui valorise	Référent achat	Personne qui mandate	OUI
Fiche immo		Créé par la personne qui valorise	Immo2018_ _ _ _ _	Personne qui valorise		Personne qui mandate	NON
Contrat		Référent Achat	CT _ _ _ _ _	Personne qui valorise	Référent achat	Personne qui mandate	OUI/NON
Convention fournisseur			CV _ _ _ _ _	Personne qui valorise		Personne qui mandate	OUI/NON

Exemple de fichier de nommage des pièces justificatives au Service Économique

1	Nommage des Pièces Jointes dans le cadre du PESV2 Service économique			
2				
3				
4	Type	Facture		
5	Pièce utilisée	La facture reçue du fournisseur		
6	Nommage	PJ+N°	FAC	N°SIRET
7	Exemple	PJ00	FAC	11223344556677
8	Nom PJ	PJ00-FAC-11223344556677-1144EF85		
9				
10				
11	Type	Contrat		
12	Pièce utilisée	Le contrat justifiant la dépense		
13	Nommage	CONT	Numéro selon tableau ci-dessous ("Numérotation marché" colonne "Numéros de marché") ou N° proposé par OHT ou UNHA ou RESAH	Année de notification
14	Exemple	CONT	1811	2017
15	Nom PJ	CONT-1811-2017		
16				
17				
18	Type	Convention		
19	Pièce utilisée	La convention justifiant la dépense		
20	Nommage	CONV	Objet selon tableau "Numérotation marché" colonne "Références Marché"	Année de notification
21	Exemple	CONV	DEPOTDESANG	2017
22	Nom PJ	CONV-DEPOTDESANG-2017		
23				
24				
25	Type	Devis		
26	Pièce utilisée	Le devis réalisé par le fournisseur		
27	Nommage	PJ+N°	DEV	Année de notification
28	Exemple	PJ01	DEV	2017
29	Nom PJ	PJ01-DEV-2017-123456		
30				
31				
32	Type	Amortissement des immobilisations		
33	Pièce utilisée	Fiche immo		
34	Nommage	PJ+N°	IMMO+N° de la fiche <u>immo</u>	
35	Exemple	PJ01	IMMO123456789	
36	Nom PJ	PJ01-IMMO123456789		
37				
38	Type	Annulation de titres sur exercice antérieur		
39	Pièce utilisée	Titre d'origine que l'on annule		
40	Nommage	PJ+N°	TITEXEANT	ANNEE
41	Exemple	PJ00	TITEXEANT	2016
42	Nom PJ	PJ00-TITEXEANT-2016-12345		
43				
44				
45	Type	Justificatif des dépenses de régies		
46	Pièces utilisées	Tableau des menues dépenses + Ticket de caisse		
47	Pièce	Tableau des menues dépenses		
48	Nommage	PJ+N°	MD+1ère lettre du site (C/N/P)	ETATMD+N°du tableau
49	Exemple	PJ00	MDC	ETATMD1
50	Nom PJ	PJ00-MDC-ETATMD1		
51	Pièce	Ticket de caisse		
52	Nommage	PJ+N°	MD+1ère lettre du site (C/N/P)	JUSTIF+N°du tableau
53	Exemple	PJ01	MDC	JUSTIF1
54	Nom PJ	PJ01-MDC-JUSTIF1		

Prestation d'archivage proposée par le SIB



Archivage

Le service d'archivage électronique PESV2

Le SIB propose un service d'archivage électronique à destination des établissements de santé.

services

> Dans le cadre du protocole PESV2

- En tant que Tiers de Télétransmissions, le SIB assure le transfert des flux comptables des établissements vers la Direction Générale des Finances Publiques (DGFIP) et renvoie le flux acquittement vers les établissements.

> Depuis la mise en place de ce protocole PESV2

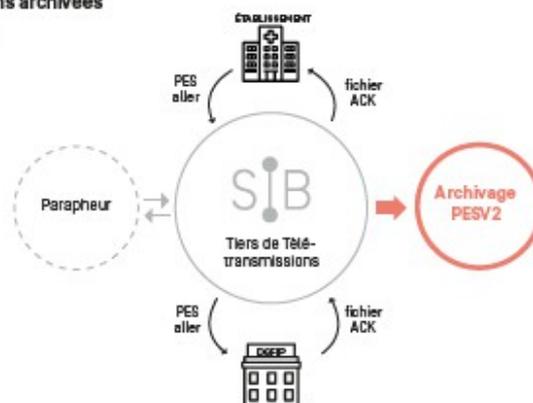
- Les établissements stockent dans leurs applications ces flux comptables avec ou sans pièces jointes et le flux acquittement associé

> Face à l'obligation légale de conserver les flux comptables durant 10 ans, les établissements se doivent de

- gérer le stockage et les sauvegardes de ces flux avec un volume qui ne cesse d'augmenter,
- avec un risque de perte de performance applicative face à ce volume croissant.

> Agréé Tiers-Archiviste par le Service Interministériel des Archives de France (SIAF), le SIB propose aux établissements de santé d'archiver leurs flux au format PESV2 en garantissant :

- La valeur probatoire des données dans un Système d'Archivage Electronique (SAE)
- La conservation des données dans un environnement sécurisé et dupliqué (2 data-centers distants)
- L'assurance de la pérennité des informations archivées
- La gestion des archives par une archiviste



SIB
CONTACT
commercial@sib.fr
T 02 99 54 75 10
www.sib.fr

sb services communica berty janvier 2010

Processus de gestion des pièces justificatives dématérialisées

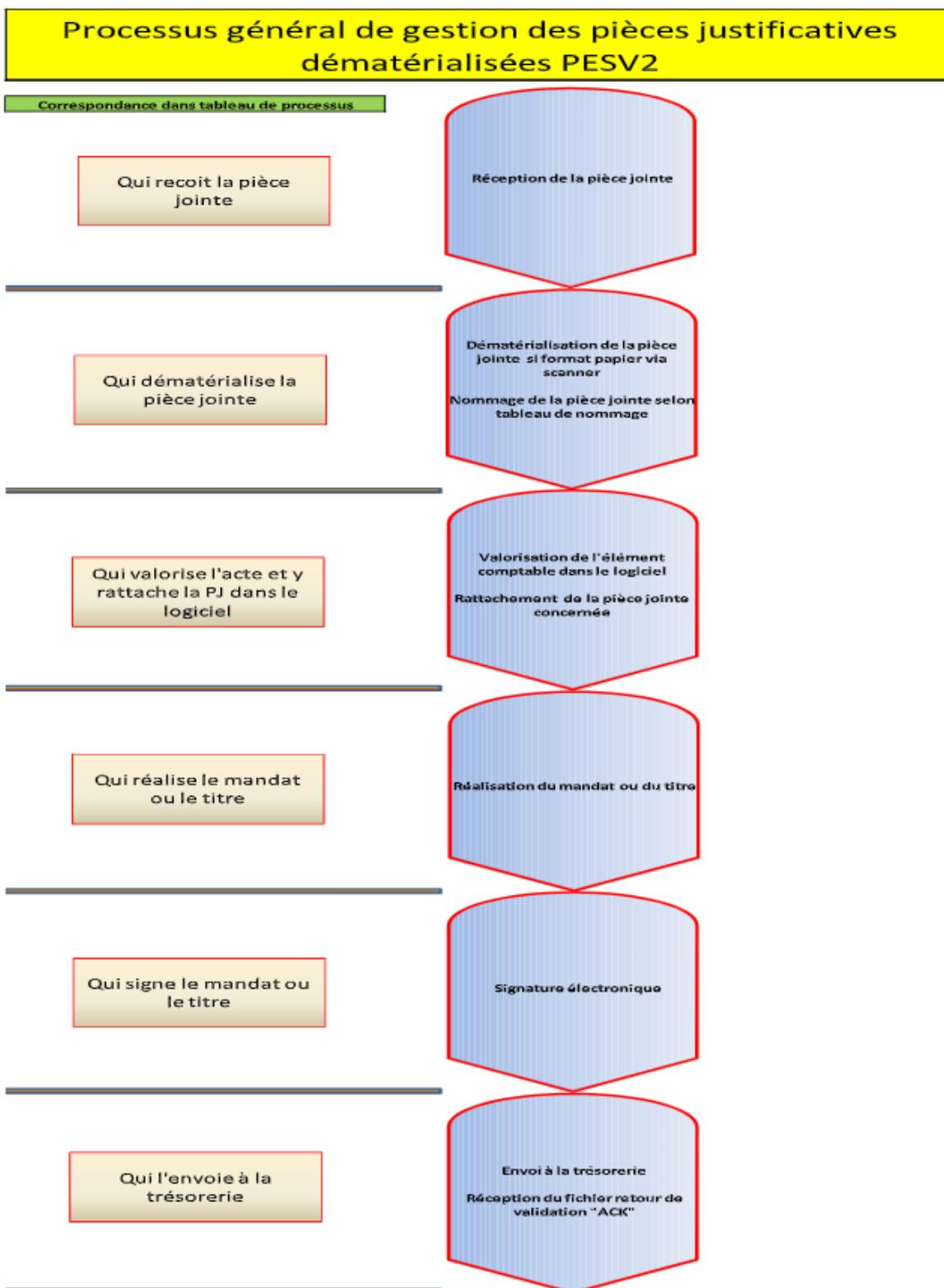


Tableau des processus de gestion des pièces justificatives – Service Economique

Processus de gestion des pièces justificatives dématérialisées PESV2

Service :		Economique				
Type d'acte	Qui reçoit la pièce jointe	Qui dématématise la pièce jointe	Qui valorise l'acte et y rattache la PJ dans le logiciel	Qui réalise le mandat	Qui signe le mandat	Qui l'envoie à la trésorerie
Factures papier Service éco	ACH Service éco/marchés AA Service éco/finances-marchés AA Service éco CAE Service éco AAH Service éco/marchés	ACH Service éco/marchés AA Service éco/finances-marchés AA Service éco CAE Service éco AAH Service éco/marchés	ACH Service éco/marchés AA Service éco/finances-marchés AA Service éco CAE Service éco AAH Service éco/marchés	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco	Directeur des finances	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco
Factures papier Informatique	TSH Informatique	TSH Informatique	TSH Informatique	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco		ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco
Facture papier Finances	TSH Finances AA Finances	TSH Finances AA Finances	TSH Finances AA Finances	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco		ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco
Factures papier Pharmacie	AA Pharmacie	AA Pharmacie	AA Pharmacie	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco AA Pharmacie		ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco AA Pharmacie
Factures Chorus Service Eco	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco AAH Service Eco/Marchés		ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco AAH Service Eco/Marchés	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco		ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco
Factures Chorus Informatique	TSH Informatique		TSH Informatique	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco		ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco
Factures Chorus Finance	TSH Finances AA Finances		TSH Finances AA Finances	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco		ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés CAE Service Eco
Factures Chorus Pharmacie	AA Pharmacie		AA Pharmacie	ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés		ACH Service Eco/Marchés AA Service Eco/Marchés/Finances AA Service Eco/Marchés

Calendrier des phases de test

Août			Septembre			Octobre		
Jour	Date	Phase de test	Jour	Date	Phase de test	Jour	Date	Phase de test
Mercredi	01-août		Samedi	01-sept		Lundi	01-oct	
Jeudi	02-août		Dimanche	02-sept		Mardi	02-oct	
Vendredi	03-août		Lundi	03-sept	Test service économique	Test recettes annexes	Mercredi	03-oct
Samedi	04-août		Mardi	04-sept			Jeudi	04-oct
Dimanche	05-août		Mercredi	05-sept	Test finances		Vendredi	05-oct
Lundi	06-août		Jeudi	06-sept		Samedi	06-oct	
Mardi	07-août		Vendredi	07-sept		Dimanche	07-oct	
Mercredi	08-août		Samedi	08-sept		Lundi	08-oct	
Jeudi	09-août		Dimanche	09-sept		Mardi	09-oct	
Vendredi	10-août		Lundi	10-sept	Test pièces DRH hors paie	Mercredi	10-oct	
Samedi	11-août		Mardi	11-sept		Jeudi	11-oct	
Dimanche	12-août		Mercredi	12-sept		Vendredi	12-oct	
Lundi	13-août		Jeudi	13-sept		Samedi	13-oct	
Mardi	14-août		Vendredi	14-sept		Dimanche	14-oct	
Mercredi	15-août		Samedi	15-sept		Lundi	15-oct	
Jeudi	16-août		Dimanche	16-sept		Mardi	16-oct	
Vendredi	17-août		Lundi	17-sept		Mercredi	17-oct	
Samedi	18-août		Mardi	18-sept		Jeudi	18-oct	
Dimanche	19-août		Mercredi	19-sept		Vendredi	19-oct	2nd test Paie DRH
Lundi	20-août		Jeudi	20-sept		Samedi	20-oct	
Mardi	21-août		Vendredi	21-sept	Test paie DRH	Dimanche	21-oct	
Mercredi	22-août		Samedi	22-sept		Lundi	22-oct	
Jeudi	23-août		Dimanche	23-sept		Mardi	23-oct	
Vendredi	24-août		Lundi	24-sept		Mercredi	24-oct	
Samedi	25-août		Mardi	25-sept		Jeudi	25-oct	
Dimanche	26-août		Mercredi	26-sept		Vendredi	26-oct	
Lundi	27-août		Jeudi	27-sept		Samedi	27-oct	
Mardi	28-août	Test avec le service informatique	Vendredi	28-sept		Dimanche	28-oct	
Mercredi	29-août		Samedi	29-sept		Lundi	29-oct	
Jeudi	30-août		Dimanche	30-sept		Mardi	30-oct	
Vendredi	31-août					Mercredi	31-oct	

Point sur la dématérialisation – CODIR 9 juillet 2018

1. Les attendus

Echéance : mise en place obligatoire au 1^{er} janvier 2019

- Le flux PESV2 pour les mandats et titres est en place
- Le travail à mener porte sur les pièces justificatives

Pièces à dématérialiser :

Les pièces comptables

- Les mandats
- Les titres de recette
- Les bordereaux de mandats et de titres dès lors qu'ils sont signés électroniquement

Les pièces justificatives (PJ)

Produites par les tiers :

- Factures
- Pièces d'exécution de marchés publics

Produites par l'EPS :

- Paye
- Délibérations, arrêtés et décisions
- Pièces de passation de marchés publics
- États de frais déplacement
- Factures de recette
- Interventions médicales

2. Travail déjà réalisé

- Choix d'un mode de télétransmission : ANTARES (édité par le SIB) vient collecter les flux sortant de GEF, FACDIS et RECAN et les envoie à la trésorerie
- Base de tiers mise en conformité
- Typage des mandats, titres et bordereaux conforme au PESV2
- Scanners prêts à être installés dans les services
- Enquête auprès des agents pour saisir les problématiques
- Recensement des pièces jointes en cours

3. Questions à traiter

1. Définir un classement et un archivage des pièces justificatives

- Pour les factures venant de Chorus : Suivre le nommage existant
- Pour les marchés gérés par le CHU : Suivre le nommage existant
- Pour les pièces que nous scannons : suivre documentation de Mr P [REDACTED]
 - Faire un tableau de recensement
- Archivage : obligation légale d'un archivage pour 10 ans : accepter la proposition de prestation fournie par le SIB ? Quel coût ?
 - En cours de réflexion avec M. P [REDACTED]
 - Se renseigner auprès du SIB = un mail détaillé de la prestation va m'être transmis

2. Choix des modalités de signature :

Question : Voir qui et combien de personnes à doter de la signature

Réponse : M. M [REDACTED], Mme M [REDACTED], Mme G [REDACTED]

- Lancer procédure fin aout

3. Réaliser des processus à suivre pour passer à la dématérialisation avec les responsables de service et les agents.

- Vérifier les données transmises avec les responsables de service
- Faire point avec Mr P [REDACTED] sur les attendus exacts concernant les pièces jointes : quelles pièces jointes sont nécessaires.
- Réaliser les processus

4. Organiser une réunion avec le trésorier Mr P [REDACTED] (retour de vacances le 8 aout) pour demander s'il accepte que l'on fasse des tests à partir de factures selon les modalités qu'il accepte (sans signature, à blanc ...). Organiser le lancement et répondre aux interrogations avant le 1^{er} test.

5. Faire des premiers tests :

- S'assurer que l'informatique est prêt.
- Proposition de scinder les lots en plusieurs services.
- Proposition de tests à réaliser avec présence d'un responsable de service, Mr L [REDACTED] ou Mr P [REDACTED], Mr BARDY, 1 agent du service. Chaque test fera l'objet d'un échange avec Mr P [REDACTED] :
 - 1^{er} test avec 1 lot service informatique
 - 2nd test avec 1 lot du service économique
 - 3^{ème} test avec la paie
 - 4^{ème} test lot de recette
 - 5^{ème} avec le reste des RH

Un second test de paie est à prévoir durant cette phase

Prévoir le retour aux agents avec mise en œuvre du nommage et calendrier des tests.

- Remplir le calendrier de test en fonction des échéances de chaque service

6. Fixer une date de passage à la dématérialisation : le 1^{er} novembre

Extraits des fiches de suivi du projet Dématérialisation

Difficultés / Interrogations soulevées :

Service Economique :

- Volume de factures à scanner important – Informatique lent - Temps de chargement du logiciel
- Multiplicité des portails (Fournisseurs, Chorus, ...)
- Une facture peut avoir plusieurs mandats et inversement alors qu'information selon laquelle sur Chorus 1 facture = 1 mandat. Quid des achats répartis sur plusieurs budgets ?

Réponse de Mr P. [REDACTED] : Il est probable que les flux issus de Chorus ne peuvent donner lieu qu'à un seul mandat. Il faut savoir que le dépôt dans Chorus doit permettre au fournisseur de suivre la vie de sa facture (reçue, mandatée, payée...). Je pense que le fait de ventiler une facture sur plusieurs mandats rendra cette information impossible. Cette information circule entre Chorus et votre logiciel de Gestion financière (dans les deux sens) si vous votre éditeur vous a installé le module nécessaire fonctionnant sans doute en mode EDI => lorsque la facture est attachée à un mandat cette information est transmise à Chorus. Si nous mettons en place une information entre Hélios et votre GeFi alors vous saurez quand le mandat aura été réglé par la trésorerie. Cette information sera elle aussi transmise à Chorus.

Si une facture = un mandat alors il faudra choisir le budget général comme support de paiement intégral de la facture. Le budget annexe "remboursera" alors le budget général en fin d'année par des opérations internes entre les deux budgets.

- Problème de confidentialité avec des factures sur lesquelles apparaissent des noms de patients : une facture globale sans nom et une en annexe avec nom, donc on enverrait à la TG la facture globale.

Réponse de Mr P. [REDACTED] : La question ne se posera plus dès lors que toutes les factures seront déposées dans Chorus. Normalement on devrait avoir la facture globale et la liste.

Pour se passer de la liste il faut que la facture globale comporte ce qu'on appelle la liquidation de la somme due, c'est à dire le détail du calcul : Par exemple nbre d'exams multiplié par le prix unitaire.

Réponse Evelyne : Il n'y a pas de facture globale pour tout, par exemple les factures de médecins généraliste.

- Remarque Mr P. [REDACTED] : au 1^{er} octobre passation des marchés dématérialisés – Berger Levraut sont-ils compatibles ? => Mme N. [REDACTED] va se renseigner

Direction des ressources humaines :

- Volume Important de documents à scanner
- Est-il toujours obligatoire d'avoir le dossier administratif papier ? Lien avec la dématérialisation de l'ensemble des pièces DRH Réponse Mme G. [REDACTED] : oui toujours obligatoire pour l'instant
- Quelle gestion pour les éléments pour lesquels il y a un décalage entre le service fait et la paie par exemple l'intérim ?
- Quelle tolérance pour les éléments variables de paie au niveau du décalage temporel ?
- Quelle hiérarchie/priorité dans les documents à dématérialiser ?

Service informatique :

- Problème technique de connexion scanner/logiciel : en cours de résolution
- Paramétrage connecteur CHORUS : un connecteur va chercher sur chorus pour intégrer les factures sur GEF : en cours de résolution

Direction des finances :

M. P/

Est-ce sécurisé de mettre le nom de l'agent dans le nommage des PJ DRH ? Peut-on mettre le matricule ?

Réponse de Mr P: : La norme de dématérialisation du justificatif individuel d'une paye est que cette pièce soit jointe au bulletin de salaire dématérialisé de l'agent. Dès lors si la pièce reste attachée au bulletin individuel, son nommage importe peu. Vous pouvez utiliser le matricule de l'agent.

Propositions de nommage pour les pièces RH et les marchés mais en avez-vous pour les recettes annexes ?

Réponse de Mr P: : A ma connaissance il n'y en a pas d'autres.

Nous avons établi avec Mme G un planning pour effectuer des tests que je vous joins à ce mail. Pourriez-vous m'indiquer s'il vous convient ? Et avez-vous des informations à nous donner pour les effectuer correctement ?

Réponse de Mr P: : Le planning me convient. Il n'y a pas de procédure de test en tant que telle, donc pas de recommandation pour les effectuer correctement si ce n'est de couvrir tous les domaines des recettes et des dépenses, en provenance de tous les services concernés. Le test consiste donc à nous adresser en réel des pièces dématérialisées et à apprendre à exploiter le fichier "ACK" d'acquiescement de votre envoi en l'intégrant dans votre logiciel de Gef. Certains services du CH nous envoient déjà des PJ, nous savons donc que cela fonctionne.

Vous pouvez tester l'envoi d'une PJ après l'envoi du flux de mandat afin de vérifier qu'une PJ complémentaire non jointe au moment de l'émission du mandat ira bien se rattacher au dit mandat.

Pour la paie : Comment fonctionne le rattachement PJ / Mandats lorsqu'il y en a beaucoup ? Possibilité de faire un ZIP comme pour les marchés ?

Est-ce qu'il y a un risque de confusion au niveau du nommage pour un même type de pièce jointe en recette et en dépense ? Ou bien aucun risque car la PJ est adossée soit à un mandat soit un titre ?

BARDY	Julien	01/12/18
Filière des Attachés d'Administrations Hospitalière Promotion 2018		
La dématérialisation des pièces justificatives comptables : répondre à des enjeux réglementaires et organisationnels à l'EPS de Châteaubriant		
<p>Résumé :</p> <p>La loi NOTRe du 7 août 2015 dispose que les EPS doivent passer à la gestion dématérialisée de leurs pièces comptables à partir du 1er janvier 2019.</p> <p>Face à cette échéance, l'Attaché d'Administration porteur du projet de la dématérialisation doit déterminer la stratégie la plus pertinente pour accompagner le changement des pratiques dans les services et répondre concrètement aux besoins techniques.</p> <p>Ce mémoire présente la méthodologie employée à l'EPS de Chateaubriant-Nozay-Pouancé pour élaborer et mettre en place un plan d'action visant à répondre aux impératifs et aux contraintes de la dématérialisation des pièces comptables.</p> <p>Il a été réalisé dans le cadre d'un stage professionnel de 2 mois durant l'été 2018.</p>		
<p>Mots clés :</p> <p>Dématérialisation - Pièces comptables - Gestion de projet - PESV2</p>		
<p><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		