

RAPPORT D'ACTIVITE DE L'ANNEE 2017



PREAMBULE : UNE DIRECTION EN MOUVEMENT

Le présent rapport synthétise les évolutions majeures qui ont marqué l'activité de la Direction Spécialisée des Finances Publiques pour l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris (DSFP pour l'AP-HP) durant l'année 2017.

Après de longues années passées au siège de l'AP-HP, avenue Victoria, la direction a déménagé fin mai 2017 pour s'installer dans le bâtiment GALIEN au sein de l'Hôpital TENON, 4 rue de la Chine dans le XX^{ème} arrondissement de Paris. Dans ces locaux rénovés, le regroupement de ses services, auparavant dispersés sur plusieurs sites, se poursuivra avec l'emménagement en 2019 du service facturier dans ce même bâtiment. Le management et la coordination des services, tout comme les conditions générales de travail, en ont été d'autant améliorés.

L'autre évolution majeure, pour ne pas dire historique, pour la tenue et la reddition des comptes de l'AP-HP, fut la certification, pour la première fois, par des commissaires aux comptes de ceux de l'exercice 2016. Cette nouvelle étape de la fiabilisation des comptes se poursuivra les exercices suivants grâce à des priorités d'actions cohérentes avec les observations émises à cette occasion par le certificateur.

De manière complémentaire, sous l'angle cette fois de la régularité et plus seulement de la qualité comptable, le juge des comptes a poursuivi son apurement des comptes des exercices antérieurs à 2015. Cet exercice, induisant des tâches non négligeables de justification des écritures ainsi contrôlées, a également alimenté la réflexion sur les axes d'amélioration qui a été approfondie avec les différents services concernés de l'ordonnateur (suivi des prêts accordés, etc).

Dans le prolongement des préparatifs menés l'année précédente, la réingénierie de la chaîne de gestion des recettes est entrée dans sa phase opérationnelle avec le démarrage du déploiement du nouveau logiciel de facturation de l'AP-HP (GAM) sur le groupe hospitalier pilote de l'est parisien. Cette bascule informatique est le préalable indispensable au déploiement de la facturation électronique non seulement de la part de l'assurance maladie obligatoire (CPAM) et de la part complémentaire (mutuelles, sociétés d'assurance et institutions de prévoyance), mais aussi du reste à charge du patient (futur portail dédié aux patients de l'AP-HP et espace numérique sécurisé unifié de la DGFiP).

Parallèlement, la facturation électronique a également été déployée pour simplifier la gestion des dépenses de l'AP-HP. Près d'un tiers des factures traitées par son service facturier a été déposé par ses fournisseurs sous forme dématérialisée sur le portail internet CHORUS PRO mutualisé par tous les acheteurs publics de notre pays. Ceci a facilité la généralisation, début 2017, du service facturier aux achats de tous les groupes hospitaliers et pôles d'intérêt commun de l'AP-HP.

Plus globalement, l'ordonnateur et le comptable public partagent la même volonté d'atteindre une gestion « zéro papier » à l'horizon 2019, gage de performance et d'économies. A cette fin, ils ont conclu, le 15 mars 2017, une convention de dématérialisation avec la Chambre régionale des comptes d'Île-de-France afin d'assurer une transmission jusqu'à cette dernière des flux électroniques correspondants, sans rupture tout au long de cette chaîne de gestion comptable et financière commençant dans chaque service de l'AP-HP.

Durant cette année 2017 particulièrement chargée, les agents de la DSFP pour l'AP-HP ont ainsi démontré leur capacité à changer d'habitudes de travail et à encore mieux se coordonner avec les autres acteurs d'une même chaîne comptable afin de renforcer à nouveau la performance de la gestion financière de l'AP-HP dans un contexte général de plus en plus exigeant.

Jean-Luc BRENNER, Directeur spécialisé des finances publiques pour l'AP-HP

1) L'OPTIMISATION DU TRAITEMENT DES RECETTES

L'AP-HP a consolidé en 2017 sa première place nationale des organismes publics encaissant le plus de recettes via internet (plus de 350 000 paiements enregistrés en ligne). Un Q-R code (datamatrix) a été inséré dans les factures émises pour faciliter le recours à ce moyen dématérialisé de paiement par chaque débiteur n'ayant qu'à le flasher avec son téléphone portable. Les mentions de ces factures orientent désormais les débiteurs vers le site internet de l'AP-HP pour poser une question, voire formuler une contestation, au moyen d'un formulaire en ligne qui a été optimisé (www.aphp.fr/formulaire/une-question). La diffusion, à compter de novembre 2017, de l'application mobile « [AP-HP patient](#) » valorise ces services.

Le déploiement du nouveau logiciel de facturation de l'AP-HP a été engagé au début de l'été 2017 sur le groupe hospitalier de l'est parisien, après un minutieux travail de préparation auquel la DSFP pour l'AP-HP a activement participé. Ce changement de logiciel est notamment mis à profit pour simplifier et accélérer le recouvrement des recettes en supprimant l'étape intermédiaire de la pré-facture. Il en résulte aussi une meilleure répartition des tâches entre les services de facturation, les régisseurs de recettes et la DSFP pour l'AP-HP. Tout ceci ouvre de nouvelles possibilités de rationaliser l'organisation de ces différents acteurs.

Sachant que l'[obligation légale de facturation électronique](#) à destination des débiteurs publics est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017, une expérimentation a été engagée avec la Ville de Paris. Le nouveau système d'information vise aussi à dématérialiser les factures adressées aux organismes d'assurance maladie d'abord obligatoire ([dispositif national FIDES](#)) puis complémentaire ([dispositif national ROC](#)). Le [programme national SIMPHONIE](#) coordonne l'ensemble de ces chantiers, en privilégiant l'encaissement du reste à charge du patient avant qu'il ne quitte l'hôpital. Tout au long de l'année 2017, les échanges ont été nombreux avec la Caisse primaire d'assurance-maladie de Paris pour s'y préparer au mieux.

En complément de ce chantier informatique renforçant la qualité et la célérité de la facturation, une maintenance a été préparée pour automatiser et dématérialiser les saisies notifiées aux banques, employeurs et autres tiers détenteurs de fonds des débiteurs (cf. [art. 73 de la LFR 2017](#) remplaçant l'OTD par la SATD et imposant cette dématérialisation).

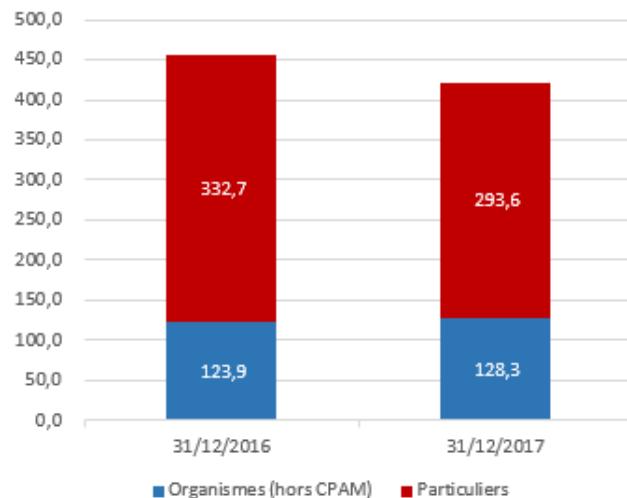
Enfin, l'élaboration des restes à recouvrer a été automatisée au moyen de restitutions de l'outil BI pour améliorer le pilotage conjoint de la chaîne de gestion des recettes par l'ordonnateur et le comptable (amélioration notamment du suivi de la dette des « *grands comptes* »). Il ne reste désormais aux services informatiques de l'AP-HP qu'à en faire autant pour le calcul des taux de recouvrement afin de finaliser les tableaux de bord de gestion des recettes.

Ces dernières actions complètent le lancement déjà informatisé de très nombreuses relances des débiteurs retardataires (près de 555 011 débiteurs ont ainsi été contactés par un huissier de justice en 2017, soit 4% de plus qu'en 2016), avant de pouvoir procéder aux poursuites.

A l'égard des débiteurs n'ayant pas régularisé leur situation malgré cette relance, les efforts croissants pour les forcer à payer peuvent être mesurés à travers la nouvelle hausse en 2017 du nombre des poursuites (24 144 oppositions notifiées aux banquiers et aux employeurs, soit +153% par rapport à 2016, dont 243 à l'encontre d'organismes tiers payeurs). Si l'on y ajoute les saisies mobilières, le nombre total de poursuites a progressé de 50% par rapport à l'année précédente.

Au-delà de ces différentes actions transversales, des mesures plus ciblées ont été prises pour les différentes catégories de débiteurs. Par exemple, les dossiers relatifs aux patients étrangers ont été dématérialisés en partenariat avec la Direction spécialisée des finances publiques pour l'étranger les traitant. Un important rattrapage de l'admission en non-valeur des créances irrécouvrables a également été engagé lors de la clôture des comptes de 2016 (122M€) et l'apurement des enregistrements les plus anciens sur les comptes d'imputation provisoire de recettes a été réalisé au cours de l'année 2017.

Restes à recouvrer des exercices antérieurs
(en M€, avant ANV)

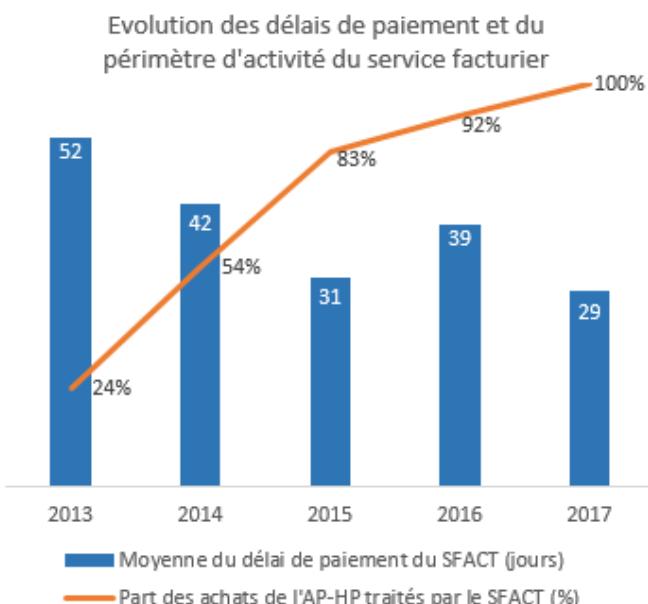


2) L'OPTIMISATION DU TRAITEMENT DES DEPENSES

Avec l'intégration, début 2017, dans le périmètre d'intervention du service facturier de l'Hôpital d'[Hendaye](#), de l'[AGEPS](#), du [CFDC](#), du [DRCD](#) et de l'[HAD](#), l'intégralité de la chaîne de la dépense de l'AP-HP se trouve désormais unifiée. L'AP-HP se positionne ainsi en pointe du secteur public local et hospitalier en disposant d'un tel service partagé par le comptable public et l'ordonnateur (cf. [Rapport de la Chambre régionale des comptes de juillet 2017 sur les achats de l'AP-HP](#)).

Le passage de relais entre l'ancienne et la nouvelle directrice du service facturier, durant l'été 2017, ainsi que la préparation du déménagement de ce service en 2019 sur le site de TENON, ont confirmé la solidité du partenariat ainsi noué par les deux acteurs de la fonction comptable de l'Assistance publique.

L'autre fait marquant a été l'entrée en vigueur, au 1^{er} janvier 2017, de l'obligation pour les fournisseurs les plus importants de transmettre à l'AP-HP des [factures électroniques](#) et non plus sur support papier, conformément à l'article 3 de l'ordonnance n°2014-697 du 26 juin 2014. Ce nouveau dispositif national a donné satisfaction et constitue, à ce jour, la plus importante plateforme électronique de l'Etat en reliant 150 000 organismes publics, dont l'AP-HP, et 80 000 fournisseurs l'ayant utilisé pour s'échanger 10 millions de factures électroniques tout au long de l'année 2017. En cible pour 2020, ce seront 100 millions de factures électroniques qui seront ainsi acheminées en ligne chaque année dans tout le pays.



Pour sa part, l'AP-HP a réceptionné plus de 243 000 factures électroniques de cette façon en 2017. Au début de l'année, elles représentaient de l'ordre de 10% du nombre total de factures traitées par le service facturier, et près de 40% fin 2017. Aux 900 fournisseurs ayant déjà émis au moins une facture électronique, plus de 500 nouveaux seront à leur tour obligés d'en faire autant à compter du 1^{er} janvier 2018. En plus de différents courriers adressés, une [page du site internet de l'AP-HP](#) a été enrichie pour les en informer.

Faisant l'objet d'un suivi qui a été amélioré en 2017, le prestataire de l'AP-HP (NUMEN) a parallèlement numérisé près de 680 000 pièces reçues initialement sur support papier afin d'injecter ces données dans le système d'information de l'AP-HP.

L'avantage de l'automatisation accrue tirée de la facturation électronique par rapport à la numérisation des factures sur support papier peut se mesurer au niveau de leurs moyennes respectives de délai de paiement. En général, les factures dématérialisées déposées sur le [portail internet CHORUS PRO](#) ont pu être payées presque 10 jours plus tôt que les factures papier qui disparaîtront complètement à l'horizon 2020. Mais, quelles qu'en soient les modalités, la dématérialisation des traitements tout au long de la chaîne de la dépense accélère son rythme d'exécution (cf. schéma supra), la préparation lancée du chantier de la [dématérialisation en 2018 de la passation des marchés publics](#) devant amplifier cette évolution.

Des nouvelles marges de manœuvre ayant été ainsi dégagées en 2017 dans la gestion de la trésorerie de l'AP-HP, les préparatifs ont été engagés afin d'aboutir en 2018 à la gestion d'un plan de facturation dans l'outil NSI Gestion. Les conditions de suivi des dépenses prélevées automatiquement ont été réexaminées. Enfin, pour répondre aux spécificités de certaines dépenses, une expérimentation de recours à la carte d'achat pour les menues dépenses et à l'escompte pour des achats pharmaceutiques a été lancée.

La conjonction de ces différentes évolutions dégage aussi des gains de productivité en fluidifiant les échanges réciproques d'information grâce à ce système d'information partagé. Elle permet aussi d'approfondir le contrôle interne, notamment pour la gestion de la paie du personnel de l'AP-HP ayant fait l'objet d'une large diffusion, début 2017, d'un référentiel partagé des contrôles respectifs des différents acteurs concernés. Le [prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu](#) a aussi commencé à être préparé.

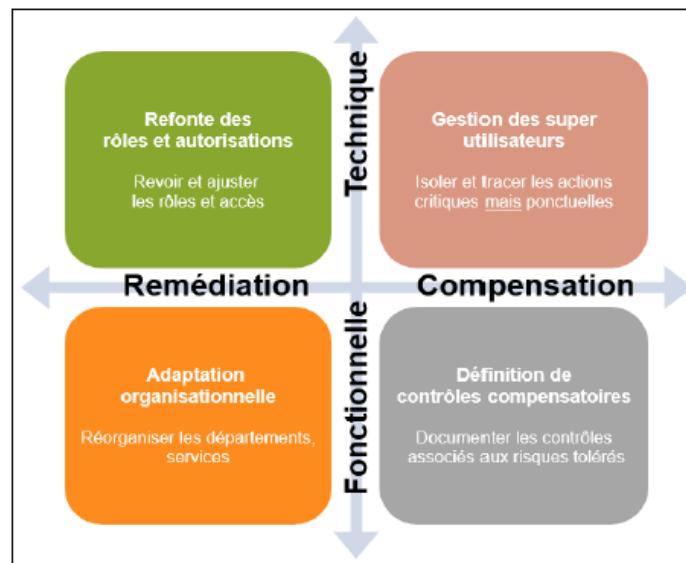
3) L'OPTIMISATION DE LA MAÎTRISE DES RISQUES COMPTABLES ET FINANCIERS

Les risques des différentes chaînes de traitement, reliant les services de l'ordonnateur à ceux du comptable public, ont été mieux maîtrisés en 2017. Les auditeurs respectifs de la DSFP et de l'AP-HP ont été à nouveau mobilisés pour les diagnostiquer conjointement et proposer des actions correctives.

C'est notamment l'objet du contrôle allégé en partenariat des dépenses d'intérim, lancé en 2014, qui a été généralisé en 2017 à tous les sites de l'AP-HP. Conformément aux règles définies par l'arrêté du 11 mai 2011 (NOR BCRE1113038A), le renforcement du contrôle interne de bout en bout de la chaîne de gestion de cette catégorie de dépenses a aussi permis de simplifier ces traitements.

Une douzaine de régies de recettes et d'avance a également été contrôlée par la mission d'audit de la DSFP pour l'AP-HP. Le service facturier et le service de contrôle de la paie ont communiqué à chaque groupe hospitalier, au printemps 2017, un bilan annuel des anomalies relevées lors du contrôle de ses dépenses l'année précédente afin de favoriser une démarche collective d'amélioration continue de l'organisation et des procédures de toute la chaîne pour mieux couvrir ces risques à l'avenir.

L'année 2017 a surtout été marquée par le déploiement, en liaison étroite avec les services concernés de l'AP-HP, du module de gestion des risques et de la conformité (GRC) du progiciel SAP afin de mieux assurer le contrôle interne de l'utilisation du système d'information partagé (limitation et contrôle des accès des utilisateurs, séparation des tâches, traçabilité des saisies de données et des validations, ...).



De nouveaux "rôles", structurant les habilitations octroyées aux agents, ont été conçus puis déployés, fin 2017, pour tirer le meilleur parti possible de ce nouvel outil et n'octroyer désormais à chaque utilisateur du système d'information NSI Gestion que les transactions qui lui sont nécessaires. Par ailleurs, la matrice des risques, embarquée dans le module GRC, a été progressivement enrichie pour mieux contrôler les habilitations des utilisateurs dans le respect des prérogatives respectives de l'ordonnateur et du comptable public.

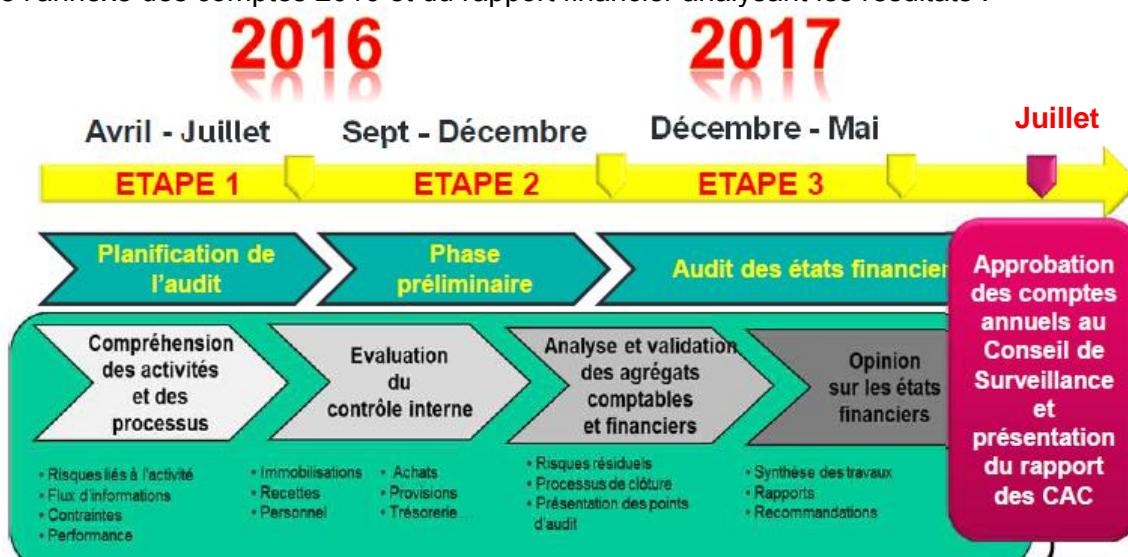
La dématérialisation des demandes d'octroi et de retrait d'habilitations, lors de chaque mouvement de personnel, permettra à la fois d'optimiser et de simplifier leur gestion en 2018 par les chefs de service de la DSFP pour l'AP-HP grâce au workflow de cet outil.

Enfin, les fonctionnalités du nouveau logiciel de facturation (GAM) de l'AP-HP ont été expertisées pour concevoir un projet de référentiel partagé de contrôle de l'émission des titres de recette qui a été soumis à la DEFIP en vue de sa prochaine expérimentation sur un site pilote. La dématérialisation, d'ici 2019, de leur validation électronique par l'ordonnateur (cf. [article 4 de l'arrêté interministériel du 3 avril 2017](#)) a été prise en compte. Il en a été de même des différentes actions informatiques à réaliser pour améliorer prochainement la gestion du référentiel des débiteurs de l'AP-HP, notamment ceux ayant la qualité de personnes physiques (notamment via son appariement avec le [référentiel PERS de la DGFIP](#)).

4) L'OPTIMISATION DE LA REDDITION DES COMPTES DE L'AP-HP

Les comptes de l'exercice 2016 ont été les premiers de l'AP-HP certifiés, à la fin du premier semestre 2017, par des commissaires aux comptes nommés par le conseil de surveillance le 24 mars 2016 « pour six exercices sur proposition du directeur de l'établissement, au terme d'une procédure de mise en concurrence conduite dans les conditions prévues par le code des marchés publics et conformément à un cahier des charges type arrêté par les ministres chargés du budget et de la santé » ([article R.6145-61-2 du code de la santé publique](#)).

Les échanges avec les commissaires aux comptes se sont déroulés, tout au long du 1^{er} semestre de l'année 2017, pour déterminer les corrections comptables à enregistrer lors de la clôture et finaliser le contenu de l'annexe des comptes 2016 et du rapport financier analysant les résultats :



Ces multiples travaux supplémentaires ont imposé une approbation des comptes par le Conseil de surveillance plus tardive que les années précédentes. Tirant les enseignements des observations du certificateur, l'ordonnateur et le comptable ont ensuite élaboré un plan d'action visant à remédier à ses [4 réserves](#) émises sur les comptes de l'exercice 2016 (notamment celle de leur responsabilité commune portant sur la comptabilisation des recettes affectées) et ajusté la planification de la clôture des comptes de l'exercice 2017 (cf. consignes diffusées aux sites de l'AP-HP le 20 octobre 2017).

Parallèlement, l'année 2017 a aussi été celle du démarrage opérationnel des différents chantiers informatiques permettant la dématérialisation intégrale du compte financier de l'AP-HP d'ici fin 2018, date butoir fixée par [l'article 108 de la loi n°2015-991 du 7 août 2015](#).

Cette dématérialisation des comptes concourt à leur fiabilisation (décloisonnement des informations sur les comptes et sur leurs justifications, automatisation rendue possible de certains contrôles, renforcement de la piste d'audit, ...) en s'appuyant sur les outils mis à disposition par la DGFiP. Les données du compte financier sur chiffres de l'exercice 2016 (bilan, compte de résultat et annexe) ont ainsi pu être chargées dans l'outil [CDG-D](#) durant l'été 2017. Le cahier des charges des autres développements, à réaliser en 2018 par le prestataire informatique de l'AP-HP, a été ensuite élaboré et les pièces justificatives dématérialisées ont été chargées dans l'outil [ATLAS](#).

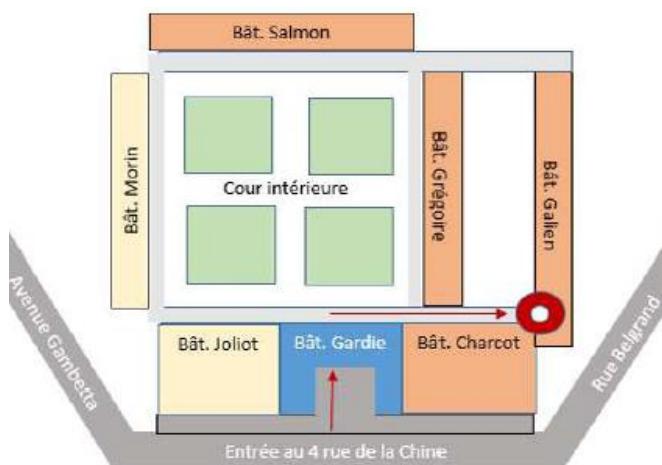
Pour permettre une dématérialisation de bout en bout de la chaîne de reddition des comptes, le comptable public, l'ordonnateur et la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France ont conclu le 15 mars 2017 une convention définissant une méthodologie de travail pour chaque sous-chantier relatif à une catégorie de pièces à gérer désormais sous forme électronique.

Parallèlement, les commissaires aux comptes ont confirmé les atouts qu'en retire l'AP-HP pour la certification de ses comptes (amélioration de la piste d'audit, etc). Les acteurs de la fonction comptable peuvent désormais se recentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée autres que la manipulation d'importants volumes de papier (le nombre de liasses de pièces justificatives des dépenses du compte financier sur pièces de l'exercice 2016 a diminué de 26% par rapport à l'exercice précédent).

5) L'OPTIMISATION DE LA GESTION DES MOYENS DE LA DIRECTION

La DSFP pour l'AP-HP est forte de ses 230 agents au 31 décembre 2017 (114 femmes et 116 hommes), soit une diminution de 3 agents en termes d'effectifs réels depuis fin 2016 (déficit de 5 agents par rapport à son effectif théorique). Compte tenu de la saisonnalité de certaines tâches et des nécessités de la continuité de service durant les périodes concentrant le plus de congés, elle a aussi bénéficié de 5,3 équivalents temps plein de vacataires (soit une diminution de 11% par rapport à l'année précédente). Face à la réduction de ses ressources humaines (suppression de 5 emplois en 2017), la direction a adapté son organisation et ses procédures pour continuer d'exercer au mieux ses missions.

Nouveaux locaux dans l'Hôpital TENON



Ainsi, au 2^{ème} trimestre 2017, le recouvrement sur débiteurs étrangers a été concentré au sein du service des procédures complexes, et le recouvrement sur conseils départementaux au sein du service des hébergés et de l'aide sociale.

Le déménagement de la direction s'est accompagné d'un accroissement du taux de rotation du personnel. Grâce à des préparatifs minutieux engagés dès l'année précédente, les différents services de la direction ont absorbé les charges supplémentaires (mise en cartons et classement des archives, etc) nécessaires à leur emménagement du 22 au 26 mai 2017 dans le bâtiment GALIEN de l'Hôpital TENON préalablement rénové. La qualité de cette gestion logistique d'envergure a permis une réouverture au public sur ce nouveau site dès le 29 mai 2017 en limitant au maximum l'arrêt de travail correspondant.

Les services informatiques franciliens de la DGFiP ont été exceptionnellement mobilisés pour superviser le câblage et l'installation des serveurs ainsi que plus de 200 postes de travail dans les nouveaux locaux. Si cette nouvelle infrastructure technique a engendré quelques difficultés durant les premiers mois suivants l'installation (téléphone, réseau informatique, base de formation à l'outil NSI Gestion, etc), l'intervention des différents partenaires concernés de la direction a permis de les résoudre progressivement.

La résiliation des baux des anciens locaux de la direction et la conclusion d'une convention d'occupation domaniale le 6 novembre 2017 avec l'AP-HP, propriétaire des nouveaux locaux, a également nécessité une concertation à la fois élargie et approfondie. La plupart des contrats souscrits par la direction a dû être renouvelée. Le traitement du courrier entrant et sortant a été réorganisé dès juillet 2017, en favorisant notamment les synergies avec les vauvemestres de l'AP-HP. A la même période, les conditions de nettoyage des locaux de la direction ont été complètement redéfinies avec le nouveau prestataire concerné. Les procédures de gestion des commandes, nécessaires au bon fonctionnement de la direction, ont été actualisées pour leur part en octobre 2017.

Pratiquement toutes les modalités de fonctionnement de la direction ont ainsi été modifiées au cours de l'année écoulée (restauration administrative et badges d'accès du personnel, par exemple). Les modalités d'accueil du public ont été revues en profondeur dans un souci d'amélioration de son confort. Une convention de sécurité et de maintenance des nouveaux locaux a été conclue fin 2017 avec l'Hôpital TENON. Diverses économies ont ainsi été dégagées pour le budget de fonctionnement de la direction.

Grâce à ce déménagement, les conditions de travail des agents de la direction ont été améliorées (diminution des nuisances sonores, climatisation, pièces de travail à neuf, ergonomie améliorée des circulations intérieures, renouvellement d'une grande partie du mobilier, etc). L'un des principaux progrès ressentis par tous est le regroupement dans un même lieu des services de la direction auparavant dispersés (amélioration du management et meilleure coordination des services). Enfin, les préparatifs du déménagement à son tour du service facturier sur ce même site ont été engagés avec l'AP-HP.

Organigramme de la DSFP pour l'AP-HP fin 2017

