

Mettre en place un PGI dans l'administration :  
Retour sur quatre années de fonctionnement  
du programme Accord  
(2001-2005)

LE SCN ACCORD PASSE LE RELAIS AU SCN SIFE

Février 2005

Service à Compétence nationale Systèmes d'information financière de l'Etat  
3, Boulevard Diderot 75012 Paris ■ Tél. : 01 53 44 53 11 ■ Fax : 01 53 44 53 60

# SOMMAIRE

<b>1. Maîtriser la conception d'une application partagée par tous les acteurs dans des délais contraints .....</b>	<b>4</b>
<i>Une application basée sur un PGI .....</i>	<i>4</i>
<i>Une meilleure utilisation des fonctionnalités standard de l'outil.....</i>	<i>5</i>
<i>Des ateliers de conception innovants.....</i>	<i>6</i>
<i>Des utilisateurs impliqués dès la phase de conception dans un laboratoire d'évaluation.....</i>	<i>7</i>
<b>2. Faciliter le partage et la circulation de l'information .....</b>	<b>8</b>
<i>Des acteurs clairement identifiés dans la chaîne de la dépense.....</i>	<i>8</i>
<i>La création d'un fichier interministériel unique des fournisseurs de l'Etat.....</i>	<i>9</i>
<i>Une application intégrée au cœur du système financier de l'Etat.....</i>	<i>10</i>
<b>3. Simplifier et expérimenter de nouveaux processus de dépense pour l'Etat.....</b>	<b>11</b>
<i>Accord 1 bis : un pas de plus dans la simplification de la chaîne de la dépense.....</i>	<i>11</i>
<i>Rationaliser la mise en paiement de la dépense.....</i>	<i>12</i>
<i>Mettre en place un service facturier.....</i>	<i>13</i>
<i>Expérimenter la mise en place d'une comptabilité d'exercice.....</i>	<i>14</i>
<i>Premiers éléments pour un contrôle de gestion.....</i>	<i>15</i>
<b>4. Mettre à disposition un système d'information à l'état de l'art .....</b>	<b>16</b>
<i>Une architecture basée sur les technologies les plus récentes.....</i>	<i>16</i>
<i>Un partenariat fort avec les acteurs réseau de l'Etat.....</i>	<i>17</i>
<i>Une amélioration des performances récompensée par les Trophées du Monde Informatique 2004.....</i>	<i>18</i>
<i>Une application qui s'adapte aux évolutions d'organisation des ministères.....</i>	<i>19</i>
<b>5. Offrir une haute qualité de service.....</b>	<b>20</b>
<i>Un contrat de service entre le SCN et les ministères.....</i>	<i>20</i>
<i>Un engagement fort en termes de continuité de service.....</i>	<i>21</i>
<i>Une démarche qualité basée sur les normes standard du marché.....</i>	<i>22</i>
<i>Un suivi continu des performances de l'application.....</i>	<i>23</i>
<i>Une sécurité basée sur la création d'identités numériques.....</i>	<i>24</i>
<i>Assurer la valeur probante des actes dématérialisés par une utilisation à grande échelle de la signature électronique.....</i>	<i>25</i>
<i>Une gestion interministérielle des certificats électroniques Accord.....</i>	<i>26</i>
<b>7. Déployer une application auprès d'un grand nombre d'utilisateurs dans des conditions optimales.....</b>	<b>27</b>
<i>Un partenariat formalisé avec les ministères pour les accompagner dans leur raccordement.....</i>	<i>27</i>
<i>Un dispositif complet pour un raccordement en six mois.....</i>	<i>28</i>

<i>Former tous les utilisateurs au plus près du démarrage</i> .....	29
<i>Un dispositif d'assistance dédié pour accompagner les utilisateurs au démarrage</i> .....	30
<b>8. Proposer un support permanent pour faciliter l'appropriation de l'application par les utilisateurs</b> .....	<b>31</b>
<i>Un support partagé entre les ministères et le SCN</i> .....	31
<i>Un point d'entrée interministériel unique pour les « personnes ressources » des ministères</i> .....	32
<i>Un outil Web pour suivre en temps réel la résolution de ses questions sur Accord</i> .....	33
<i>Un accompagnement permanent et personnalisé des ministères</i> .....	34
<i>Des missions d'assistance à réorganisation pour optimiser l'utilisation d'Accord</i> .....	35
<i>La mise en place d'une formation continue interministérielle Accord</i> .....	36
<b>Conclusion</b> .....	<b>37</b>
<i>Le programme Accord, une étape-clé dans la rationalisation des systèmes d'information financière de l'Etat</i> .....	37
<i>Une ambition forte : fonder le futur système d'information financière de l'Etat sur un PGI</i> .....	38
<b>Annexes</b> .....	<b>39</b>
<i>Décret n°2005-122 du 11 février 2005 portant création d'un service à compétence nationale dénommé « Systèmes d'information budgétaire, financière et comptable de l'Etat »</i> .....	40
<i>Points d'attention fonctionnels pour le système cible</i> .....	42

## 1. Maîtriser la conception d'une application partagée par tous les acteurs dans des délais contraints

---

### ■ Une application basée sur un PGI

Le programme Accord est basé sur un progiciel de gestion intégrée (PGI), complété et paramétré pour les besoins de l'administration. L'application Accord 1, déployée dans la majorité des ministères, utilise la version 7.5 du PGI PeopleSoft « French E&G ». L'application Accord 1 bis, qui a été déployée en 2004 dans trois ministères (ministère des Affaires étrangères, ministère de la Défense et ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires rurales), est basée sur la version 8.4, version la plus récente du progiciel.

#### ▶ Des économies d'échelle

Un progiciel de gestion intégrée est un logiciel qui propose des **modules informatiques par domaine**, « **prêts à l'emploi** » et **paramétrables** selon l'organisation des services. Un PGI permet ainsi de mettre en place rapidement une solution riche et évolutive. Accord utilise les modules couvrant les domaines de la gestion, de la dépense, du budget et de la comptabilité.

Un PGI permet également de bénéficier d'une organisation logique des circuits de gestion et des « bonnes pratiques » de gestion intégrées par l'éditeur dans l'outil. Le choix d'un PGI pour construire une solution de gestion s'inscrit ainsi dans un objectif d'**amélioration de la productivité** : les principaux gains attendus concernent la simplification et l'amélioration des processus.

#### ▶ Un projet structurant

La mise en place d'un PGI a des impacts importants sur les organisations et le système d'information. Décider d'une approche de type PGI c'est prendre le parti d'**unifier et de rationaliser les applications** et de ne pas conserver toutes les pratiques des utilisateurs.

Au-delà de la modification des tâches quotidiennes, le développement d'un PGI entraîne une nécessaire **évolution des attitudes** et l'engagement des utilisateurs pour l'expression de leurs besoins.

Enfin, la mise en œuvre d'un PGI a des répercussions importantes sur la fonction et le rôle de la direction informatique. En effet, ces projets sont majoritairement pilotés par les équipes de la maîtrise d'ouvrage représentant les directions concernées, en l'occurrence les directions des Affaires financières des ministères pour le programme Accord.

## 1. Maîtriser la conception d'une application partagée par tous les acteurs dans des délais contraints

---

### ■ Une meilleure utilisation des fonctionnalités standard de l'outil

Pour tirer parti de l'ensemble des bénéfices d'un PGI, il est nécessaire de **respecter la cohérence interne du produit** et de rester le plus proche possible du standard. Les développements spécifiques nécessitent par ailleurs des réglages longs et coûteux pour optimiser les temps de traitement et le fonctionnement applicatif. Ils compliquent également très fortement les évolutions fonctionnelles ultérieures.

Pour l'application Accord 1 bis, déployée dans trois ministères en 2004, le choix de respecter le standard du produit a été un axe structurant de la conception.

#### ▶ Une conception basée sur des processus normalisés par les éditeurs de PGI

Préalablement au démarrage des travaux de conception, une **enveloppe plafonnée de moyens** a été affectée contractuellement aux développements spécifiques dans Accord 1 bis.

Des **ateliers de conception innovants** ont permis de rechercher des solutions alternatives aux développements spécifiques dans le cadre du standard. Un **comité d'arbitrage** a appliqué une politique systématique de limitation des développements spécifiques.

#### ▶ Une conception rapide et de qualité

La stratégie de conception d'Accord 1 bis a permis une **réalisation très rapide de l'applicatif** : un an seulement a été nécessaire pour définir, réaliser, tester et déployer le produit.

Elle s'est traduite par une **meilleure maîtrise de la qualité**, avec un faible nombre d'incidents dès le démarrage. Par ailleurs, **les temps de transactions** ont été immédiatement très satisfaisants.

## 1. Maîtriser la conception d'une application partagée par tous les acteurs dans des délais contraints

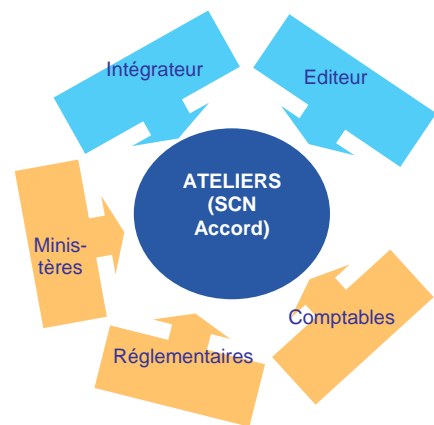
### Des ateliers de conception innovants

L'objectif assigné aux concepteurs d'Accord 1 bis était de réaliser rapidement, à partir des besoins déjà identifiés pour Accord 1, une nouvelle version de l'application plus proche du standard et permettant d'anticiper certaines des innovations de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

#### Associer les réglementaires et les ministères

Le SCN Accord a organisé entre mars et juillet 2003 des ateliers de conception Accord 1 bis. Ces ateliers ont regroupé des représentants désignés par les ministères utilisateurs et les directions réglementaires, ainsi que des représentants du SCN, du prestataire et de l'éditeur du progiciel.

Au total, **10 ateliers** ont été organisés, consacrés chacun à un module du progiciel, un flux ou un objet technique : comptabilité, achats, liquidation et paiement, tiers et marchés, interfaces, restitutions, etc..



Les livrables validés en ateliers constituent les dossiers de définition de la solution applicative.

#### Une démarche itérative et consensuelle

Sur la base d'une maquette des transactions standard, les participants ont analysé les écarts avec les besoins et, en fonction de leur criticité, ont pu rechercher des solutions consensuelles dans le sens d'une meilleure utilisation des fonctionnalités standard de l'outil. Des **améliorations fonctionnelles** ont pu ainsi être décidées dans la perspective de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

Les points non résolus ont été tranchés par un **comité d'arbitrage**, réunissant les responsables des directions réglementaires concernées et les directeurs financiers des ministères à raccorder.

Cette méthode itérative a permis de réaliser des **gains de temps importants sur la conception** et de **réduire le temps de réglage de l'application** en favorisant la standardisation des processus.

## 1. Maîtriser la conception d'une application partagée par tous les acteurs dans des délais contraints

---

### ■ Des utilisateurs impliqués dès la phase de conception dans un laboratoire d'évaluation

De juillet à octobre 2003, un laboratoire a permis de **simuler des situations de travail sur un prototype de l'application** auprès de futurs utilisateurs d'Accord 1 bis. Une soixantaine de personnes, tous profils confondus (gestionnaires, ordonnateurs, contrôleurs financiers et comptables), ont participé à ce laboratoire qui leur a permis très tôt de se familiariser avec l'application.

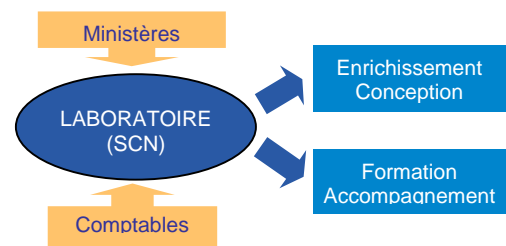
#### ▶ Vérifier l'applicabilité des choix de conception

Trois sessions d'évaluation ont été organisées, consacrées respectivement à l'ergonomie, à la programmation et aux axes d'analyse et enfin au circuit de traitement des dossiers et aux marchés. Une session supplémentaire a permis en février 2004 d'effectuer les derniers tests applicatifs sur des cycles complets et pour des cas métiers spécifiques aux ministères.

L'objectif principal du laboratoire était d'**évaluer l'applicabilité opérationnelle des choix de conception** effectués dans le cadre des ateliers de conception, notamment sur les aspects d'ergonomie et de contrôle de la qualité comptable. Sur la base des réactions des évaluateurs, il s'agissait le cas échéant d'**identifier des compléments aux spécifications fonctionnelles**.

Une **centaine d'améliorations de l'outil** ont été réalisées sur la base des remarques recueillies dans le laboratoire.

Les ministères et les comptables ont pu obtenir également des **réponses à leurs questions applicatives et fonctionnelles**, s'agissant par exemple de la saisie des dossiers ou de la cohérence budgétaire et comptable.



#### ▶ Favoriser l'appropriation de l'application par les utilisateurs

Le laboratoire avait également pour objectif d'**évaluer et d'optimiser l'acceptation de la solution** par les futurs utilisateurs.

Les réactions des évaluateurs ont permis d'**identifier les besoins d'accompagnement** et d'**adapter le dispositif de formation**. Une **centaine de points d'attention ont été identifiés** par les évaluateurs comme nécessitant un effort particulier d'explication et d'accompagnement.

## 2. Faciliter le partage et la circulation de l'information

---

### ▪ Des acteurs clairement identifiés dans la chaîne de la dépense

Pour chaque ministère raccordé à Accord, le circuit de traitement des dossiers est paramétré dans un outil appelé « **workflow** ». Le paramétrage du workflow permet de définir clairement le nombre d'acteurs et leur rôle dans Accord.

#### ▶ Des échanges automatisés entre les acteurs de la dépense

Le workflow gère de façon automatique la **transmission électronique** des dossiers d'un acteur à l'autre, tout au long de la chaîne de la dépense. Cette transmission se fait en fonction du **statut** affecté au dossier par l'acteur en cours (approuvé, refusé, différé).

La gestion des dossiers s'effectue à travers une **liste de travail**, qui indique à chaque acteur les dossiers à traiter et permet d'accéder à ceux-ci.

Cette automatisation des échanges permet d'**accélérer le processus de traitement des dossiers**.

#### ▶ Un meilleur suivi des dossiers

Le workflow permet à chaque acteur d'avoir une **vision immédiate du niveau d'avancement des dossiers** sur lesquels il a travaillé et d'identifier les « goulots d'étranglement », afin de faciliter leur résolution.

Le workflow constitue ainsi une **piste d'audit** retraçant intégralement la vie des dossiers et le rôle de chaque acteur.

## 2. Faciliter le partage et la circulation de l'information

---

### ▪ La création d'un fichier interministériel unique des fournisseurs de l'Etat

Avant Accord, chaque ministère gérait sa propre base de fournisseurs. Avec Accord, les tiers (agents de l'Etat, personnes physiques ou morales, françaises ou étrangères) sont gérés dans une **base de données unique, partagée par tous les ministères**.

#### ▶ Une gestion des fournisseurs centralisée

Une Cellule de supervision des tiers a été créée à la Paierie générale du Trésor pour gérer le fichier interministériel des fournisseurs. Cette cellule est chargée de **garantir l'unicité et la cohérence des données** concernant chaque tiers (nom ou raison sociale, RIB, adresse, identifiant, etc.).

Une procédure de création des nouveaux fournisseurs a été mise en place. Elle est basée sur une **convention de nommage des tiers**, qui permet aux utilisateurs de saisir de manière homogène les noms et identifiants des tiers dans le système, afin de faciliter la recherche et d'éviter les doublons.

Les nouveaux fournisseurs sont créés par des utilisateurs spécialisés dans les ministères, conformément à la convention de nommage. Ce n'est qu'après **validation par la Cellule de supervision des tiers** que ces fournisseurs peuvent être référencés dans des actes de gestion par l'ensemble des acteurs du système Accord. La Cellule de supervision des tiers s'engage à approuver les nouveaux fournisseurs dans les délais les plus brefs.

#### ▶ Une gestion des fournisseurs plus efficace

La création d'une base des tiers unique, fiable et cohérente ouvre la voie à une **rationalisation** des relations de l'administration avec ses fournisseurs :

- Elle facilite l'identification et le paiement des tiers par le comptable, participant ainsi à la **diminution des délais de paiement** ;
- Elle permet d'**automatiser la détection des cessions oppositions** ;
- Elle contribue à **améliorer l'analyse de la dépense de l'Etat**, en permettant des restitutions interministérielles sur les actes de gestion avec les fournisseurs.

## 2. Faciliter le partage et la circulation de l'information

### ■ Une application intégrée au cœur du système financier de l'Etat

#### ▶ Une intégration en amont et en aval de la dépense

La solution Accord est interfacée avec les **applications métiers des ministères** et les **applications de gestion des organismes centraux** (direction du Budget, Agence comptable centrale du Trésor, Banque de France, etc.).

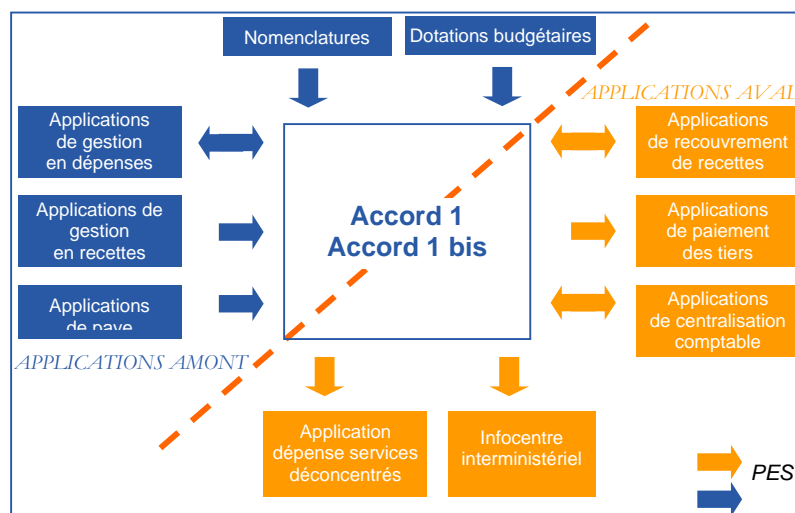
**L'interfaçage en amont** permet d'intégrer dans Accord les nomenclatures, les dotations budgétaires ou des données comptables. **L'interfaçage en aval** permet à Accord de générer des délégations de crédits, des règlements ou des titres de perception et d'alimenter les applications de centralisation comptable.

L'intégration d'Accord au cœur du système financier de l'Etat met fin à la ressaisie des informations d'une application à l'autre. C'est un gage d'**accélération des temps de traitement** des dossiers et de **qualité de l'information comptable**.

#### ▶ Des échanges normalisés grâce au Protocole d'Echange Standard (PES)

Le Protocole d'Echange Standard définit le dispositif mis en œuvre pour permettre à Accord de communiquer avec d'autres applications. Il est **la référence unique pour l'ensemble des échanges**, réalisés au moyen de fichiers plats selon un format standard.

Le PES garantit la **traçabilité et la gestion des anomalies**. C'est un facteur de sécurité et de fiabilité dans les échanges avec les autres applications de l'Etat.



Cartographie des échanges entre Accord et les autres applications de l'Etat

### 3. Simplifier et expérimenter de nouveaux processus de dépense pour l'Etat

---

#### ▪ Accord 1 bis : un pas de plus dans la simplification de la chaîne de la dépense

Accord 1 bis apporte d'importantes simplifications fonctionnelles, qui permettent une accélération et une simplification de la chaîne de la dépense.

##### ▶ L'impact budgétaire est créé par l'engagement juridique

Dans Accord 1, la consommation des crédits budgétaires intervient dès validation de l'engagement comptable. Dans Accord 1 bis, l'engagement comptable prend la forme d'une **réservation de crédits** sans consommation des crédits budgétaires. Ce nouveau concept permet de réserver les crédits pour anticiper les dépenses non encore engagées juridiquement. Les crédits sont consommés par l'engagement juridique, c'est-à-dire **au plus près de la naissance de l'obligation vis-à-vis du tiers**. Le traitement de l'engagement juridique est plus transparent et le ministère a une visibilité plus précise sur ses crédits de fonctionnement.

##### ▶ L'ordonnance de paiement est dématérialisée

Dans Accord 1, l'ordonnance de paiement peut regrouper plusieurs dossiers de liquidation (DL). En cas d'erreur sur un DL, c'est donc l'ensemble de l'ordonnance qui doit être retraitée.

Avec Accord 1 bis, **la mise en paiement se fait depuis le dossier de liquidation**. Il est désormais possible de procéder à une **validation groupée** des dossiers de liquidation ne nécessitant pas un contrôle approfondi. La mise en œuvre du **contrôle hiérarchisé de la dépense** est par ailleurs facilitée, dans la mesure où les critères de contrôle doivent s'apprécier au niveau de la facture ou du dossier de liquidation.

##### ▶ Le suivi de la consommation des crédits est commun à tous les acteurs

Tous les acteurs (gestionnaire, ordonnateur, contrôleur financier, comptable) utilisent le même référentiel de suivi budgétaire, dont la mise à jour est **quasi-concomitante de l'événement juridique**, par exemple en ce qui concerne les crédits engagés. L'impact budgétaire intervient dès la notification de cet engagement au fournisseur.

### 3. Simplifier et expérimenter de nouveaux processus de dépense pour l'Etat

---

#### ▪ Rationaliser la mise en paiement de la dépense

Dans le contexte de la mise en œuvre de la LOLF et des nouvelles relations entre gestionnaires et comptables, le SCN participe à la **réflexion sur la ré-ingénierie des processus** d'exécution budgétaire et comptable. Un axe d'amélioration consiste à **rationaliser les ressources et les contrôles relatifs à l'ordonnancement** dans la chaîne de la dépense.

##### ▶ Un allègement des contrôles

La vérification formelle des actes est effectuée aujourd'hui à la fois par le bureau de l'ordonnancement dans les ministères et par le comptable public, alors que de **nombreux contrôles relatifs à l'ordonnancement sont automatisés** dans la solution Accord.

Par ailleurs, l'utilisation d'un système d'information unique et le partage de référentiels interministériels (base articles, fichier unique des tiers, schémas comptables, etc.) permettent au gestionnaire d'adresser les dossiers de paiement directement au comptable public.

La rationalisation de l'ordonnancement pourrait notamment passer par la **suppression des contrôles relatifs à l'ordonnancement effectués par le service de l'ordonnateur**. La trésorerie resterait pilotée par le service ordonnateur sous l'autorité de la direction des Affaires financières.

Cette suppression d'une étape dans la chaîne de la dépense contribuerait à une **amélioration des délais de paiement**.

##### ▶ Une optimisation des ressources

La suppression de l'un des deux contrôles de l'ordonnancement permettrait de **recentrer chacun des acteurs sur ses compétences métier**.

Elle se traduirait également par un **accroissement de la productivité**, permettant un redéploiement des moyens humains et l'évolution vers de nouveaux métiers.

### 3. Simplifier et expérimenter de nouveaux processus de dépense pour l'Etat

---

#### ▪ Mettre en place un service facturier

La mise en place d'un service facturier est expérimentée à partir du printemps 2004 au ministère de l'Intérieur, de la Sécurité intérieure et des Libertés locales, en coordination avec la direction de la Réforme budgétaire et la direction générale de la Comptabilité publique.

##### ▶ Des acteurs dédiés au traitement des factures

Le service facturier s'inscrit dans une logique nouvelle de spécialisation et de **professionnalisation des acteurs**. Ce dispositif s'appuie sur des acteurs dédiés qui assurent le traitement des factures fournisseurs depuis la réception jusqu'à la mise en paiement.

On distingue trois niveaux de mise en œuvre :

- La réception et la saisie en masse des factures reçues ;
- Le rapprochement à deux ou trois éléments (engagement juridique, certification du service fait, facture), la gestion des écarts et la comptabilisation ;
- La comptabilisation et la mise en paiement.

Le périmètre retenu recouvre principalement les achats de biens et services, les dépenses d'intervention simples et les frais de déplacement.

##### ▶ Une optimisation selon trois dimensions : qualité, délai et coûts

Les gains attendus de la mise en place d'un service facturier sont les suivants :

- **Diminution des effectifs dédiés au traitement des actes** grâce à l'industrialisation des activités à faible valeur ajoutée ;
- **Amélioration de la qualité comptable** (exhaustivité des enregistrements, exactitude des charges à payer et des charges constatées d'avance, etc.) ;
- **Réduction des délais de paiement** (pilotage du délai global de paiement) ;
- **Raccourcissement des circuits** : un seul acteur traite les opérations dans une unité de lieu.

L'expérimentation menée au ministère de l'Intérieur permettra de mesurer les gains effectivement obtenus sur les axes de la qualité, des délais et des coûts.

Ce dispositif peut également être à l'origine d'une simplification de la réglementation relative aux pièces justificatives.

### 3. Simplifier et expérimenter de nouveaux processus de dépense pour l'Etat

---

#### ▪ Expérimenter la mise en place d'une comptabilité d'exercice

Accord 1 bis offre la possibilité d'expérimenter une comptabilité d'exercice en droits constatés, dans la perspective de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001, relative aux lois de finances (LOLF).

##### ▶ Une comptabilité initialisée par le gestionnaire

L'expérimentation repose sur une participation active des gestionnaires, qui sont à l'origine des informations alimentant la comptabilité d'exercice.

**Le gestionnaire renseigne le schéma comptable dès la commande d'achat** sur la base de référentiels établis par le comptable et intégrés dans le système. Les premières écritures comptables interviennent automatiquement lorsque le gestionnaire procède à la réception de la prestation ou de la marchandise (« service fait »).

Lorsque le service fait et le dossier de liquidation sont réalisés sur des périodes distinctes, un traitement de factures non parvenues est généré en fin de mois pour comptabiliser une provision avec contre-passation automatique au 1<sup>er</sup> jour du mois suivant. Cette procédure permet d'**assurer la traçabilité de la traduction comptable** des opérations d'achats ou de prestations.

##### ▶ Validation des écritures par le comptable

Si le gestionnaire initie la dépense et déclenche le fait générateur comptable via le service fait, la validation des écritures revient au comptable qui dispose du droit de réformation. Il exerce ainsi sa responsabilité personnelle et pécuniaire. Le comptable prend en charge l'opération après avoir effectué le rapprochement entre les éléments de l'engagement juridique, du service fait et du dossier de liquidation transmis par le gestionnaire.

Responsable de la tenue des comptes de l'Etat, le comptable est garant de l'exhaustivité, de la fiabilité et de la sincérité des informations financières renseignées dans le système d'information. A ce titre, Accord 1 bis lui permet :

- D'**analyser les écritures générées** à l'occasion du service fait et de les corriger le cas échéant ;
- D'assurer un maximum de sécurité par la mise en place de **contrôles de cohérence**.

### 3. Simplifier et expérimenter de nouveaux processus de dépense pour l'Etat

---

#### ▪ Premiers éléments pour un contrôle de gestion

Dans Accord, des outils permettent de suivre l'exécution de la dépense d'une manière plus fine et analytique que le classique suivi par ligne budgétaire.

##### ▶ Une vision organisationnelle et opérationnelle des crédits

Deux types de programmation peuvent être créés dans Accord :

- Les **enveloppes de programmation**, qui définissent les crédits alloués à un service utilisateur ou à un projet (logique organisationnelle) ;
- La **répartition par service**, qui correspond à une sous-répartition limitative des crédits d'une ligne budgétaire entre plusieurs services gestionnaires (logique opérationnelle).

Des restitutions permettent de **consulter la situation des crédits** pour une répartition par service et pour une enveloppe de programmation.

##### ▶ Une vision analytique des consommations

Dans Accord, **cinq axes d'analyse de la dépense** permettent d'avoir une connaissance précise de l'action véritable de l'Etat, et notamment de :

- Qualifier finement son objet : axe « **nature de la dépense** » ;
- Identifier les acteurs responsables de son exécution : axe « **acteur de la dépense** » ;
- Suivre sa destination géographique : axe « **localisation de la dépense** » ;
- Qualifier le programme ou le projet auquel elle se rattache : axe « **programme/projet** » ;
- Quivre l'exécution des crédits entrant dans le cadre de la contractualisation Etat/région : axe « **contrats de plan** ».

Des restitutions permettent de **consulter les dotations, les consommations et les disponibles** pour chaque axe d'analyse.

## 4. Mettre à disposition un système d'information à l'état de l'art

---

### ■ Une architecture basée sur les technologies les plus récentes

L'architecture du programme Accord est répartie sur deux sites : un site de production installé à l'Agence comptable centrale du Trésor (ACCT) et un site de secours basé à la Paierie générale du Trésor (PGT).

#### ▶ Une infrastructure à l'état de l'art

L'architecture Accord s'appuie sur du **matériel de dernière génération et évolutif** :

- Serveurs IBM Regatta capables d'accueillir plus de 2500 connexions simultanées ;
- Baies de disques permettant de traiter l'ensemble des données de gestion financière des administrations centrales (plusieurs téraoctets de données) ;
- Réseaux SAN (system area network) pour une gestion optimale des flux de données entre serveurs.

L'évolutivité de l'infrastructure est la **garantie de la pérennité de l'application**.

#### ▶ Des outils de haute technologie

Le programme Accord met en œuvre des outils de haute technologie :

- Redondance des serveurs (« haute disponibilité »),
- Mécanismes de reprise d'activité inter-serveurs (« cluster »),
- Réplication des données en temps réel par fibres optiques entre le site de production et le site de secours (« synchronisation de baies »).

L'architecture Accord garantit ainsi à l'ensemble des ministères une haute qualité de service en termes de fiabilité, de performances et d'évolutivité de l'application : en 2003, les temps moyens de réponse de l'application étaient **inférieurs à 5 secondes**, toutes transactions confondues, et le taux de disponibilité de l'application a dépassé **99%**.

Ces outils garantissent également **un haut niveau de sécurité des données** et ont permis au SCN de prendre des engagements forts en termes de **continuité de service**.

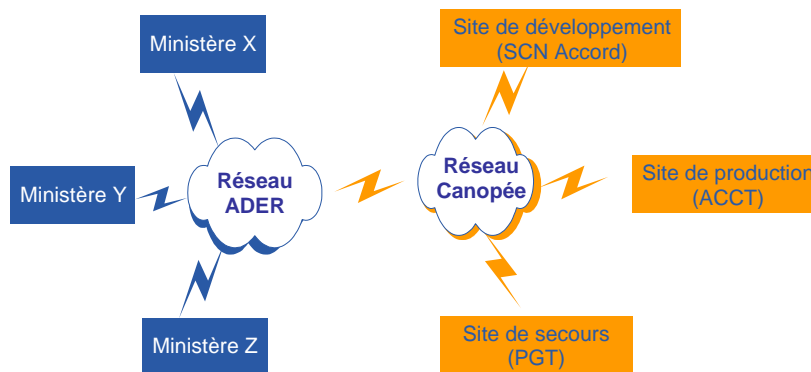
## 4. Mettre à disposition un système d'information à l'état de l'art

### ■ Un partenariat fort avec les acteurs réseau de l'Etat

#### ▶ Utilisation des infrastructures réseau existantes

Le programme Accord s'inscrit dans une logique d'utilisation de l'ensemble des moyens réseau existants, au niveau ministériel et interministériel :

- Le **réseau de desserte des utilisateurs** est assuré par les infrastructures réseau de chaque ministère ;
- Le **réseau fédérateur interministériel** est assuré par le réseau interministériel ADER/SETI, géré par l'Agence pour le Développement de l'Administration électronique (ADAE) ;
- Le **réseau fédérateur des infrastructures** est assuré par le réseau Canopée géré par le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Ce réseau relie les sites impliqués dans la production (site de production, site de secours et site de développement) et les connecte avec le réseau fédérateur interministériel.



#### ▶ Participer à l'optimisation des infrastructures réseau

Chaque ministère applique sa propre politique de sécurité et d'évolution réseau sur la base des protocoles mis en œuvre par Accord, décrits dans le contrat de service passé avec le SCN.

L'utilisation exclusive du réseau interministériel ADER depuis le lancement du projet positionne le SCN comme **un des acteurs principaux** de ce réseau en termes de volumétrie. A ce titre, le SCN participe aux différents groupes de réflexion concernant l'évolution de ce réseau.

## 4. Mettre à disposition un système d'information à l'état de l'art

---

### ■ Une amélioration des performances récompensée par les Trophées du Monde Informatique 2004

En 2002, l'évolutivité, les performances et la disponibilité d'Accord sont compromises avec l'arrêt de la production du matériel Sequent utilisé. Dimensionnée pour la prise en charge de 1200 utilisateurs, l'infrastructure doit par ailleurs être renforcée pour accueillir 7000 utilisateurs en 2004.

#### ► Un applicatif optimisé sur une nouvelle infrastructure à l'état de l'art

Mis en œuvre entre novembre 2002 et février 2003, le projet « Accord - Performances 2003 » a pour objectif d'**améliorer les performances de l'application**.

Il consiste à mettre en place une infrastructure à l'état de l'art et évolutive, capable de supporter les nouveaux raccordements, et à optimiser l'applicatif :

- Changement des plateformes matériels (serveurs et baies de disques) ;
- Optimisation de l'infrastructure (mutualisation des matériels de secours et de pré-production, consolidation des programmes sur AIX) ;
- Optimisation des applicatifs (déport d'une partie du code sur le client, optimisation de la gestion de la base de données, etc.) ;
- Refonte des procédures d'exploitation (formation des équipes, remise à plat et simplification des processus, création d'une cellule de suivi des performances).

Le projet mobilise pendant plusieurs mois des équipes du SCN et de l'Agence comptable centrale du Trésor, chargée de l'exploitation de la solution. Il se déroule pendant les travaux de fin de gestion 2002 et de début de gestion 2003, en parallèle avec le raccordement de 3800 utilisateurs supplémentaires.

Le projet se traduit par une **forte amélioration des performances, de la stabilité et de l'exploitabilité de l'application** dès février 2003. Ainsi, sur l'année 2003, le taux de disponibilité de l'application dépasse en moyenne 99% par rapport au calendrier prévisionnel et les temps moyens de réponse passent sous la barre des 5 secondes, toutes transactions confondues.

#### ► Le prix de l'Optimisation 2004

Le projet « Accord - Performances 2003 » a été récompensé par le prix de l'Optimisation dans le cadre des Trophées « Entreprises et Société de l'Information » 2004, organisés par le Monde Informatique.

Il a été sélectionné, ainsi que les neuf autres projets primés, parmi une soixantaine de candidatures par un jury d'experts composé de représentants de grandes entreprises et du monde des nouvelles technologies.

## 4. Mettre à disposition un système d'information à l'état de l'art

---

### ■ Une application qui s'adapte aux évolutions d'organisation des ministères

Le paramétrage est un processus souple et évolutif, qui permet de personnaliser l'application Accord en fonction de l'organisation de chaque ministère et de s'adapter de manière réactive aux évolutions de ces organisations.

#### ▶ Prendre en compte les spécificités organisationnelles des ministères

Pour chaque ministère raccordé à Accord, un certain nombre de données spécifiques au ministère sont paramétrées dans l'application. Elles déterminent le **circuit interne de traitement des dossiers** (« workflow ») et identifient le rôle de chaque acteur sur la base des droits d'accès aux transactions (sécurité structurelle), aux lignes budgétaires (sécurité opérationnelle) et aux référentiels, sections budgétaires et codes service (sécurité organisationnelle).

Chaque ministère peut également personnaliser **son suivi de la dépense**, en fournissant les valeurs à étudier dans les axes d'analyse.

Le paramétrage de l'application évolue avec l'organisation des ministères.

#### ▶ Un traitement centralisé des évolutions de paramétrage

Dans chaque entité raccordée à Accord, une **personne ressource paramétrage** (PRP) est l'interlocuteur du SCN pour le paramétrage de l'application. La PRP est chargée de centraliser les demandes de modifications de paramétrage liées aux évolutions des organisations ou des droits d'accès des utilisateurs. Elle relaie les demandes au SCN pour contrôle, étude de faisabilité et intégration dans l'application.

Cette centralisation des demandes est un **gage de cohérence** du paramétrage de l'application pour chaque ministère et **garantit une forte réactivité** dans la gestion des demandes.

Le SCN traite en moyenne **30 demandes** de modifications de paramétrage par semaine. 75% de ces demandes sont traitées en **moins de 48h**.

## 5. Offrir une haute qualité de service

---

### ▪ Un contrat de service entre le SCN et les ministères

Depuis 2003, un contrat de service précise les engagements de service du SCN vis-à-vis des ministères et des comptables.

#### ▶ Des engagements sur un périmètre large

Le contrat de service définit le **niveau de service Accord proposé aux ministères**, dans toutes ses dimensions : exploitation, paramétrage, interfaçage des applications de gestion, sécurité, support, accompagnement, formation continue, demandes et mise en œuvre d'évolutions.

#### ▶ Formaliser le rôle de chaque acteur

Le contrat de service **formalise le rôle du SCN et du ministère** pour atteindre ce niveau de service, ainsi que les règles, procédures et responsabilités liant le SCN et le ministère.

**Les parties prenantes du contrat de service sont nombreuses** : équipes du SCN, notamment celles chargées du support et de l'accompagnement, équipe d'exploitation de la solution à l'Agence comptable centrale du Trésor (ACCT), Personnes Ressources et ECAM (Equipe de Coordination Accord Ministérielle) dans les ministères.

Ce document a un **impact fort sur l'organisation** du SCN. En particulier, son application a demandé un effort important d'industrialisation des processus internes du SCN et la mise en place d'indicateurs hebdomadaires, pour mesurer le niveau de service effectif et les progrès réalisés.

## 5. Offrir une haute qualité de service

---

### ■ Un engagement fort en termes de continuité de service

Le SCN garantit à l'ensemble des ministères une **continuité de service en toute circonstance, y compris en cas de sinistre majeur**, grâce à une architecture informatique à haute disponibilité et des procédures régulièrement validées. Cet engagement est formalisé dans le contrat de service établi entre le SCN et les ministères.

#### ▶ Une mobilisation constante des ressources

Le SCN et les équipes d'exploitation de l'Agence comptable centrale du Trésor (ACCT) ont structuré leur organisation autour des enjeux de disponibilité et de sécurité du service :

- L'application est ouverte cinq jours sur sept, de 8h à 19h. Seuls les travaux de clôture comptable annuelle donnent lieu à une fermeture du service, limitée à cinq jours ouvrables.
- La maintenance est assurée hors service, le soir et le week-end.
- Le support technique fonctionne en permanence pour détecter, diagnostiquer et réparer tout incident éventuel.

#### ▶ Le plan de continuité de service Accord

Prévu dans le contrat de service, le plan de continuité de service a pour objectif de **garantir la continuité de gestion de la dépense de l'Etat**, en limitant au maximum l'impact sur les utilisateurs des incidents pouvant survenir sur le site de production.

Le plan de continuité de service prévoit **une demi-heure d'interruption maximum** en cas d'incident mineur et, en cas d'incident majeur, **une bascule en moins de huit heures sur le site de secours** sans perte de données. Les niveaux de fiabilité et de sécurité de l'application ne sont jamais impactés, quel que soit l'incident.

Le maintien opérationnel du plan de continuité de service est vérifié et suivi régulièrement grâce à l'organisation de tests. Un **exercice de bascule réelle** sur site de secours est organisé périodiquement.

## 5. Offrir une haute qualité de service

---

### ■ Une démarche qualité basée sur les normes standard du marché

Les objectifs qualité fixés dans le cadre du programme Accord sont de maîtriser :

- Les processus de construction et de maintenance de la solution applicative,
- Les délais et les coûts,
- La stabilité et la performance globale du système applicatif,

avec pour finalité un haut niveau de satisfaction des utilisateurs.

#### ▶ La mise en place d'une cellule Qualité

La cellule Qualité a pour mission de **définir en amont les modalités** pour atteindre les objectifs fixés, **industrialiser les processus** correspondants et **mesurer en aval les indicateurs** associés aux objectifs.

Cette organisation s'appuie sur une **démarche méthodologique au travers des principales normes du marché** (ISO 9001, ITIL, CMM) et le pilotage constant par un comité qualité. C'est une approche pragmatique basée sur la création de synergies entre les acteurs opérationnels et la cellule qualité.

#### ▶ Optimiser les processus et le pilotage du programme

La cellule qualité du SCN fournit des **indicateurs hebdomadaires et mensuels** portant sur les performances de l'application, le suivi des incidents et des modifications de l'application. Ces indicateurs participent au pilotage opérationnel du projet, notamment dans sa dimension de gestion des risques.

La cellule qualité a audité les **processus de construction** de l'application, afin de garantir un haut niveau de fiabilité de la solution. Les gains ont été significatifs en termes d'amélioration des performances ou de diminution des coûts liés aux corrections de l'application.

Des audits ont également été réalisés concernant les **processus de production** du SCN. Ils ont permis de simplifier, d'uniformiser et d'accélérer les procédures, grâce notamment à l'intégration d'outils standard du marché :

- Amélioration de 70 % sur les délais de prise en compte des demandes de modifications de l'application par les équipes de maintenance ;
- Amélioration de 50 % sur les délais de traitement des demandes ;
- Gains sur les délais de mise en production grâce à la mise en place de correctifs hebdomadaires et de correctifs exceptionnels traités dans la journée.

## 5. Offrir une haute qualité de service

---

### ■ Un suivi continu des performances de l'application

L'infrastructure technique de l'application Accord doit absorber l'activité produite par les utilisateurs des ministères en toute période de l'année, en garantissant un haut niveau de performances.

#### ▶ La mise en place d'une cellule Performance

Une cellule Performance est chargée au SCN **du suivi et de l'amélioration des performances techniques et applicatives** :

- Suivi des indicateurs en temps réel ;
- Analyse consolidée de manière quotidienne, hebdomadaire et mensuelle ;
- Veille et analyse des performances en amont.

La problématique des performances est prise en compte dès la conception de l'applicatif, puis dans l'ensemble des étapes du développement. Les performances de l'applicatif sont suivies en production pour décider des actions nécessaires au maintien ou à l'amélioration du niveau de performance d'Accord.

#### ▶ 200 indicateurs de suivi

Des outils de mesure ont été mis en place pour surveiller les performances :

- Des **indicateurs techniques** permettent de mesurer l'activité du serveur informatique de production et les flux de transactions entre le serveur et les postes clients ;
- Des **indicateurs métiers** sont alimentés par des sondes logicielles installées auprès des utilisateurs. Ils mesurent la volumétrie (nombre d'utilisateurs, d'actes, de transactions, de restitutions, etc.) et les temps de réponse perçus par les utilisateurs.

#### **Accord en chiffres sur l'année 2004 :**

- 7000 utilisateurs raccordés
- 10.000 actes réalisés en moyenne chaque jour
- 700 engagements juridiques par jour
- Des temps de réponse entre 1 et 5 secondes, toutes transactions confondues
- 4500 restitutions réalisées chaque jour, avec un temps moyen de 20 secondes

## 6. Garantir la confiance dans le système par une politique de sécurité innovante

---

### ■ Une sécurité basée sur la création d'identités numériques

**7500 certificats** ou identités numériques sont actuellement gérés dans Accord. Ils permettent d'assurer en moyenne 4000 authentifications et 3000 signatures de transactions par jour.

Le programme Accord a été **un des premiers projets informatiques** à mettre en œuvre les technologies d'authentification par certificat et surtout de signature électronique.

#### ▶ Une technologie nécessaire pour mettre en œuvre la signature électronique

Les objectifs d'**intégrité et de non-répudiation des données** imposaient la mise en œuvre de la signature électronique, technologie qui requiert pour son fonctionnement l'existence de certificats électroniques confinés sur un support matériel (carte à puce).

La signature électronique garantit que les données signées n'ont pas été altérées et apporte des éléments de traçabilité pour l'auditabilité des données.

#### ▶ Une technologie permettant l'authentification forte des acteurs

La certification électronique permet également d'atteindre des objectifs d'authentification forte, en **garantissant l'identité des différents acteurs** du système d'information.

La mise en place d'une authentification forte est un élément important de **la transposition des responsabilités réglementaires dans un environnement dématérialisé**. Elle participe également à la qualité des fonctions de traçabilité du système.

## 6. Garantir la confiance dans le système par une politique de sécurité innovante

### ▪ Assurer la valeur probante des actes dématérialisés par une utilisation à grande échelle de la signature électronique

Environ **3000 transactions sont signées électroniquement chaque jour** dans Accord, avec des pointes dépassant les 5000 transactions. Sont concernées les transactions pour lesquelles pré-existait une signature formelle dans le cadre du circuit papier ou pour lesquelles il a été jugé nécessaire de marquer l'importance d'une étape dans le processus de validation.

#### ▶ Un choix novateur

Le programme Accord a été un des premiers voire le premier projet informatique à mettre en œuvre à cette échelle les technologies de la signature électronique et ceci **avant la transposition en droit français de la directive européenne sur la signature électronique** (loi n°200-230 du 13 mars 2000, relative à la signature électronique).

C'est pour l'administration française et probablement pour l'ensemble du marché, y compris international, la **première implémentation d'un progiciel de gestion intégrée comprenant la signature électronique**.

#### ▶ Garantir l'intégrité et la traçabilité des données

L'objet de la signature électronique est de **garantir la preuve de l'identité du signataire, ainsi que l'intégrité des données signées**. Cette preuve repose sur les propriétés suivantes :

- Le signataire a l'assurance que les données qu'il signe sont celles qu'il doit contrôler et la signature qui en résulte est indissociable des données ;
- Les mécanismes du procédé de signature électronique permettent de contrôler l'intégrité des données et de la signature et ainsi d'empêcher le signataire de répudier l'acte ;
- Le mécanisme de signature, qui repose sur un système d'identités numériques, garantit l'identité du signataire.

L'implémentation dans Accord de la signature électronique comporte également des **éléments de trace** : l'opération de signature porte à la fois sur les éléments explicites soumis à la validation de l'opérateur (imputabilité de la transaction), mais aussi sur des éléments implicites de contexte (traçabilité de l'environnement de la signature).

## 6. Garantir la confiance dans le système par une politique de sécurité innovante

### ■ Une gestion interministérielle des certificats électroniques Accord

#### ▶ Une infrastructure pour gérer le cycle de vie des certificats

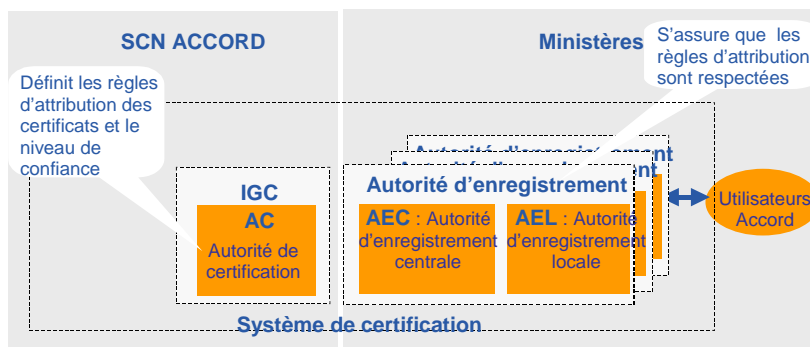
Les fonctions de sécurité dans Accord sont implémentées sur la base de certificats électroniques. Distribués sur support individuel de type **carte à puce**, ces certificats permettent à leurs utilisateurs de s'authentifier, de signer électroniquement des transactions voire, dans certains cas, de chiffrer des données.

Une infrastructure de gestion de clés (IGC) a été mise en place pour **gérer la production et la distribution des 7500 certificats électroniques à l'ensemble des opérateurs** dans les ministères (attribution, renouvellement, révocation).

#### ▶ Impliquer les ministères dans la sécurité du système

Des procédures strictes ont été définies concernant la génération et l'attribution des certificats. En effet, la qualité des identités numériques dépend de la fiabilité de l'association entre l'acteur et le certificat (« identification fiable ») et de la prise de contrôle immédiate du certificat par l'utilisateur dès sa création (« contrôle exclusif »).

L'IGC permet d'associer l'acteur et le certificat au cours d'une procédure dite « **d'enregistrement en face à face** ». Cette procédure, qui doit être réalisée au plus près de l'utilisateur, est déléguée à des agents du ministère de rattachement appelés « **personnes ressources sécurité** ». Les ministères sont ainsi associés très amont au processus de certification et de sécurité du système.



Forte de quatre années d'expérience, l'IGC Accord est la **première infrastructure de gestion de clés interministérielle en fonctionnement opérationnel réel**. A ce titre, les équipes Accord participent à de nombreux travaux de réflexion et en particulier à ceux pilotés par l'Agence pour le Développement de l'Administration électronique (ADAE) et la Direction centrale de la Sécurité et des Systèmes d'Information (DCSSI) concernant le référencement des IGC ministérielles (GT-IGC, PRIS) ou la définition de la « carte agent de l'Etat ».

## 7. Déployer une application auprès d'un grand nombre d'utilisateurs dans des conditions optimales

---

### ▪ Un partenariat formalisé avec les ministères pour les accompagner dans leur raccordement

Le SCN assure le pilotage et la mise en œuvre des travaux interministériels de raccordement à Accord. Chaque ministère se dote d'une équipe projet pour les travaux concernant son propre raccordement.

#### ▶ Un plan qualité raccordement interministériel

Le plan qualité raccordement **précise les relations entre les ministères et le SCN** dans le cadre de leur projet de raccordement. Il définit les étapes des travaux à réaliser, les outils mis à disposition et le rôle des différents intervenants.

Chaque ministère prend ainsi connaissance des travaux à sa charge et peut, le cas échéant, contractualiser avec un prestataire tout ou partie des travaux qui lui incombent.

#### ▶ Une convention de raccordement avec chaque ministère

Afin de tenir compte de la spécificité des entités à raccorder, une convention de raccordement est également établie avec chaque ministère.

Elle permet de **formaliser les engagements réciproques** et ainsi de sécuriser le déroulement de l'ensemble des chantiers liés aux travaux de raccordement :

- Répartition des responsabilités entre le ministère et le SCN,
- Définition du calendrier commun des chantiers,
- Formalisation des différentes instances en charge du suivi du projet de raccordement.

Cette convention est signée par chaque partie préalablement au démarrage des travaux.

## 7. Déployer une application auprès d'un grand nombre d'utilisateurs dans des conditions optimales

### Un dispositif complet pour un raccordement en six mois

Le SCN a défini une approche industrielle des raccordements qui lui a permis de raccorder en six mois 3800 utilisateurs sur Accord 1 en 2003 et 2000 utilisateurs sur Accord 1 bis en 2004. Cette approche garantit une qualité de service satisfaisante dès le démarrage.

#### L'organisation du raccordement par chantiers

Huit chantiers ont été identifiés pour réussir le raccordement à Accord :

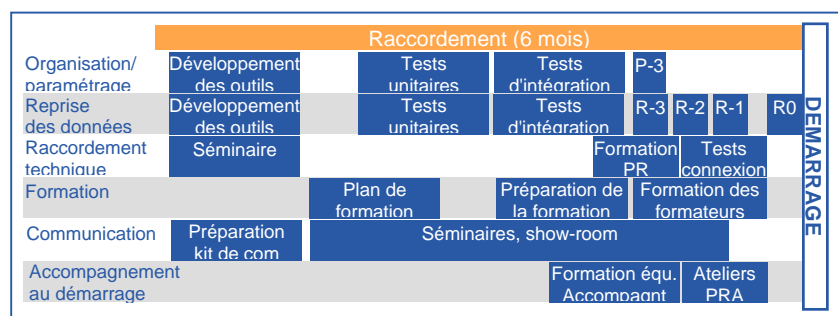
- **Adaptation de l'organisation du ministère**, pour intégrer au mieux la nouvelle application ;
- **Paramétrage et sécurité**, pour collecter et mettre en œuvre les règles de gestion et de sécurité spécifiques au ministère ;
- **Reprise des données**, pour intégrer dans Accord les données budgétaires et de gestion ;
- **Raccordement technique**, pour garantir que tous les utilisateurs pourront se connecter avec de bonnes performances et en toute sécurité à la nouvelle application ;
- **Interfaces avec les applications locales de gestion** ;
- **Communication** ;
- **Formation**, pour faciliter l'appropriation par les utilisateurs ;
- **Assistance au démarrage**, pour accompagner les utilisateurs dans les services et assurer un démarrage dans de bonnes conditions.

#### Des chantiers industrialisés et réalisés en parallèle sur une période de six mois

Chaque chantier fait l'objet d'une **phase d'industrialisation préalable**, pendant laquelle sont définis les outils, le planning de référence et les modes opératoires ministériels et interministériels.

Pour chacun des ministères, le raccordement constitue un projet de six mois dans lequel s'inscrivent tous les chantiers. Les travaux interministériels sont parallélisés et cadencés par le SCN, avec une tolérance permettant de compenser les différents niveaux d'avancement des ministères.

Des indicateurs permettent de suivre la progression de chacun des chantiers en **coordination étroite** avec les ministères : comités de pilotage mensuels, point hebdomadaire ou mensuel avec les équipes projets et, en période critique, avec les directeurs des Affaires financières des ministères.



## 7. Déployer une application auprès d'un grand nombre d'utilisateurs dans des conditions optimales

---

### ▪ Former tous les utilisateurs au plus près du démarrage

Afin de former les nouveaux utilisateurs dans un délai très court, le dispositif mis en place s'appuie sur des formateurs Accord dédiés à chaque ministère.

#### ▶ Formation des formateurs par le SCN

Le SCN prend en charge la formation des formateurs identifiés dans les ministères. Chaque session de formation dure 20 jours et inclut une journée de rappel sur les rudiments de la pédagogie.

**Les matériels pédagogiques élaborés par le SCN sont mis à disposition des ministères.** Une « base école » propose ainsi un catalogue de 300 exercices couvrant l'ensemble des besoins fonctionnels. Elle permet à chaque stagiaire de réaliser les exercices de façon autonome.

#### ▶ Formation des utilisateurs par les formateurs des ministères

Chaque ministère assure la formation de ses utilisateurs et peut ainsi construire des **parcours adaptés** à ses spécificités, pour permettre aux utilisateurs d'être immédiatement opérationnels dans leur propre situation de travail.

Les cursus de formation varient **en fonction des profils**, entre quatre et neuf jours d'enseignement, avec une graduation dans la difficulté des exercices (niveaux débutant, confirmé ou expert).

La pédagogie repose principalement sur la prise en main de l'application, mais inclut des **rappels métiers** indispensables.

Entre 2001 et 2004, 270 formateurs ministériels ont ainsi assuré la formation des 7000 utilisateurs Accord.

## 7. Déployer une application auprès d'un grand nombre d'utilisateurs dans des conditions optimales

---

### ▪ Un dispositif d'assistance dédié pour accompagner les utilisateurs au démarrage

#### ▶ Faciliter la montée en compétence des utilisateurs

Le SCN propose à chaque ministère de mettre en place une équipe d'assistance au démarrage **pendant les trois premiers mois d'utilisation** de la nouvelle application. L'objectif est de rassurer les utilisateurs et de limiter les risques de perturbation de l'activité.

L'assistance au démarrage permet également d'aider les Personnes Ressources à monter en compétence dans leur rôle d'assistance aux utilisateurs.

#### ▶ Une collaboration entre le SCN et chaque ministère

L'**équipe dédiée** à l'assistance au démarrage est composée d'agents du SCN et du ministère, à hauteur environ d'un intervenant pour 50 utilisateurs.

Des **indicateurs de suivi d'activité** sont mis en place dans chaque ministère pour suivre le nombre de dossiers en attente et en cours de traitement par acteur dans chaque service. Les indicateurs de paiement sont également comparés au taux d'activité constaté par les comptables l'année précédant le raccordement, afin d'anticiper les éventuelles pointes d'activité.

Les premières semaines, une réunion quotidienne permet de remonter et de traiter les points les plus délicats ou présentant un caractère d'urgence. Sur la base d'un **bilan hebdomadaire**, les actions ad hoc à court ou moyen terme sont mises en place : information des utilisateurs, formations complémentaires, allègement transitoire de certains points de procédures, etc..

En parallèle, une structure permanente de coordination Accord, appelée **ECAM** (Equipe de Coordination Accord Ministérielle), se met en place dans le ministère. L'assistance au démarrage est allégée avec la montée en compétence des Personnes Ressources. Une enquête d'appropriation menée par l'ECAM permet, après trois mois d'activité, de mesurer l'autonomie des utilisateurs.

## 8. Proposer un support permanent pour faciliter l'appropriation de l'application par les utilisateurs

### ■ Un support partagé entre les ministères et le SCN

Dans un souci d'efficacité et de réactivité, le SCN a mis en place dès 2001 un support permanent à deux niveaux : ministériel et interministériel. Ce dispositif est jugé efficace par 94% des utilisateurs (baromètre Accord, mars 2004).

#### ▶ Une assistance sur site pour tous les utilisateurs

Des « **supers utilisateurs** », appelés Personnes Ressources Accord (PRA), ont été identifiés dans les ministères à hauteur d'une PRA pour 20 utilisateurs. Ils prennent en charge les questions des opérateurs concernant l'utilisation d'Accord.

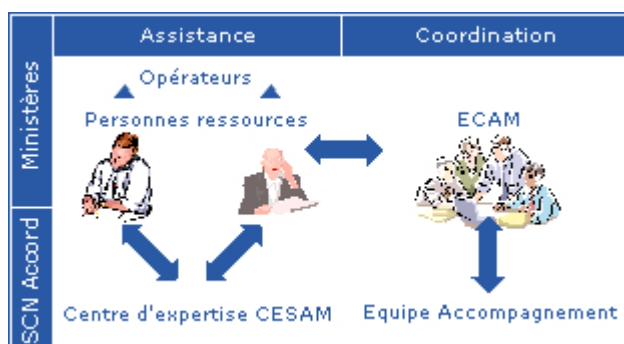
Des **interlocuteurs techniques** centralisent les échanges avec le SCN concernant le maintien de la solution dans ses différentes composantes : paramétrage (Personnes Ressources Paramétrage), sécurité (Personnes Ressources Sécurité), technique (Personnes Ressources Techniques) et interfaces (Personnes Ressources Interfaces).

Enfin, une **Equipe de Coordination Accord Ministérielle** (ECAM) supervise le fonctionnement permanent d'Accord dans le ministère.

#### ▶ Un « service client » interministériel assuré par le SCN

Un centre d'expertise, appelé **CESAM** (Centre d'Expertise du système Accord interMinistériel), répond aux questions des PRA et assure la coordination avec les interlocuteurs techniques en cas d'incident.

Structure miroir des ECAM, le **pôle Accompagnement** du SCN a pour mission de mutualiser et de capitaliser les progrès métier et outils, afin d'améliorer en permanence l'efficacité des ministères sur Accord.



## 8. Proposer un support permanent pour faciliter l'appropriation de l'application par les utilisateurs

### Un point d'entrée interministériel unique pour les « personnes ressources » des ministères

Service du SCN, le CESAM (Centre d'Expertise du système Accord interMinistériel) est l'interlocuteur des Personnes Ressources, chargées de l'assistance des utilisateurs dans les ministères.

#### ► L'interlocuteur des ministères pour le traitement des incidents

Le CESAM est constitué de **conseillers** (au nombre de 17 début 2004) **spécialisés par pôle d'expertise** : contrôle budgétaire, engagements juridiques, restitutions, interfaces, etc. Il est saisi par les Personnes Ressources pour les questions ou incidents relatifs à Accord qui n'ont pas pu être réglés au niveau ministériel.

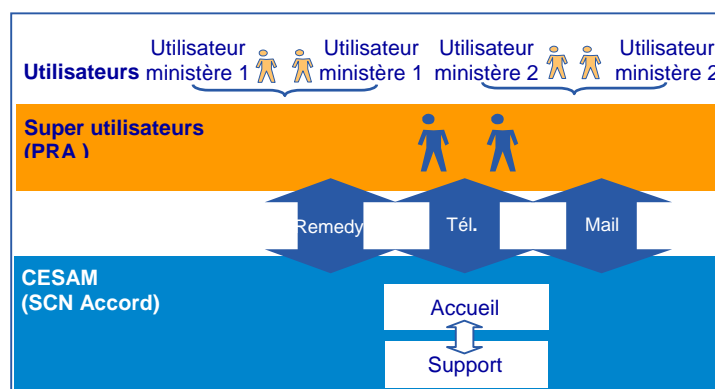
Le CESAM reproduit chaque dysfonctionnement signalé, analyse le contexte d'occurrence et détermine s'il s'agit d'un incident. Lorsqu'un incident est diagnostiqué, il est pris en charge par la maintenance pour correction. Le CESAM informe la Personne Ressource des suites données à sa demande et explique les corrections apportées à l'application.

**60% des demandes relèvent d'une insuffisante compréhension des fonctions de l'outil.** Elles donnent lieu à des actions d'accompagnement auprès des ministères.

#### ► Une qualité de service en amélioration constante

L'optimisation des processus internes a permis de réduire les temps de réponse aux Personnes Ressources, malgré la progression du nombre d'utilisateurs.

En 2003, environ 150 questions étaient traitées chaque semaine par le CESAM, dont 60% en moins de deux jours et 80% en moins de cinq jours. 95% des incidents font l'objet d'un plan d'action dans la journée. **L'action du CESAM est ainsi jugée efficace par 93% des Personnes Ressources** (baromètre Accord, mars 2004).





## 8. Proposer un support permanent pour faciliter l'appropriation de l'application par les utilisateurs

---

### ■ Un accompagnement permanent et personnalisé des ministères

#### ▶ Un travail en équipe avec chaque ministère

Une **Equipe de Coordination Accord Ministérielle** (ECAM) est chargée de piloter le fonctionnement permanent d'Accord dans le ministère. Elle doit notamment s'assurer que les Personnes Ressources Accord restent opérationnelles et en nombre suffisant. Elle a également pour mission de mettre en place une dynamique de modernisation autour d'Accord, pour optimiser les organisations et les circuits de validation.

Le SCN a mis en place un pôle Accompagnement, constitué de **correspondants dédiés à chaque ministère**. Les correspondants ont un rôle de coordination entre le ministère et le SCN. Ils procèdent avec l'ECAM au suivi du fonctionnement de l'application dans le ministère et font notamment le point sur les principales échéances à préparer. Cet accompagnement est adapté aux besoins de chaque ministère. Ainsi, en 2003, le SCN a été sollicité pour auditer l'organisation mise en place dans trois ministères.

#### ▶ Favoriser les interactions entre l'outil et les processus métier dans le cadre d'une coordination interministérielle

Le SCN joue un rôle de « **facilitateur** » pour aider les acteurs de la dépense à définir ensemble un bon fonctionnement sur Accord. Il contribue également à la **mutualisation des bonnes pratiques**.

Des **fiches de procédures** rédigées par le SCN et validées par l'ensemble des acteurs intéressés sont ainsi diffusées à l'ensemble des ministères. Elles précisent le mode d'utilisation de l'outil en intégrant les aspects métiers et réglementaires. Différents thèmes ont déjà été abordés : traitement des intérêts moratoires et des paiements sans ordonnancement préalable, liens entre engagements juridiques et dossiers de liquidation, normalisation et uniformisation de la saisie des engagements juridiques.

Des kits de communication sur les opérations à réaliser, acteur par acteur, pour la **préparation des traitements de fin de gestion** sont également présentés à tous les gestionnaires dans le cadre de séminaires ministériels et interministériels.

Enfin, le SCN organise des **ateliers d'approfondissement pour les Personnes Ressources Accord** des ministères, sur le thème par exemple des bons de commandes, des dossiers de liquidation, des restitutions ou des axes d'analyse.

## 8. Proposer un support permanent pour faciliter l'appropriation de l'application par les utilisateurs

---

### ▪ Des missions d'assistance à réorganisation pour optimiser l'utilisation d'Accord

#### ▶ Un diagnostic des organisations paramétrées dans Accord

Parmi les prestations d'assistance proposées aux ministères, le SCN réalise sur demande une étude de l'organisation paramétrée dans Accord. Ces missions constituent des **retours d'expérience** et sont conduites six mois à un an après le démarrage de l'application.

Les études sont basées sur une **analyse de l'organisation en termes de rôle des acteurs, de procédures et de flux papier** :

- Le nombre d'utilisateurs peut-il être optimisé ?
- Où se situent les goulots d'étranglement ?
- Quelles en sont les causes (pièces incomplètes, ressources insuffisantes, etc.) ?
- Tous les flux papier sont-ils pertinents (mode de circulation des documents) ?
- Toutes les pièces justificatives sont-elles nécessaires ?

#### ▶ Des recommandations pour accélérer le traitement des dossiers

A l'issue du diagnostic, le SCN élabore un plan d'actions qu'il soumet au ministère.

Les actions suivantes peuvent notamment être proposées :

- **Simplification du circuit de la dépense** (trop souvent calqué au démarrage sur l'organisation administrative existante) ;
- **Fluidification des processus** ;
- **Approfondissement de transactions** pour certaines populations d'utilisateurs.

Ces actions très concrètes sont mises en œuvre par le SCN dès leur validation par le ministère.

## 8. Proposer un support permanent pour faciliter l'appropriation de l'application par les utilisateurs

---

### ▪ La mise en place d'une formation continue interministérielle Accord

#### ▶ Une structure permanente de formation au SCN

Début 2003, le SCN a renforcé son équipe de formation, qui a bénéficié de l'expérience du raccordement à Accord 1 bis. Il a défini des processus de maintenance des supports pédagogiques et de la « base école », pour suivre les évolutions de l'application. Une salle de formation dédiée a également été installée dans les locaux du SCN.

Seuls quelques ministères disposent d'une équipe permanente de formateurs Accord. Or le renouvellement des utilisateurs peut atteindre jusqu'à 30% par an dans certains ministères.

Le SCN a ainsi mis en place un **dispositif de formation continue Accord, ouvert à l'ensemble des ministères et à tous les profils d'utilisateurs.**

#### ▶ Un partenariat avec l'IGPDE

La formation continue dispensée par le SCN figure au **catalogue de l'Institut de la Gestion publique et de Développement économique (IGPDE)** depuis 2003.

Le cursus de formation, qui varie en fonction du profil utilisateur, est **modulable en fonction des spécificités de chaque ministère.** Le SCN organise aussi des formations spécifiques, à la demande des ministères.

Chaque année, le SCN produit un bilan de la formation continue qui mesure l'activité et la satisfaction des stagiaires.

## Conclusion

---

### ■ Le programme Accord, une étape-clé dans la rationalisation des systèmes d'information financière de l'Etat

L'ensemble des services centraux ont été raccordés à l'application Accord au plus tard en 2004, conformément au calendrier de déploiement défini par le Comité interministériel pour la Réforme de l'Etat (CIRE) du 12 octobre 2000. Le périmètre et les choix stratégiques de conception (c'est la première expérimentation d'un PGI dans l'administration) ont fait du programme Accord un projet informatique phare pour l'Etat. Son déploiement a permis de tirer des enseignements essentiels sur les conditions de mise en œuvre d'un PGI dans l'administration.

#### ▶ Anticiper la simplification des processus et des organisations

Le déploiement de l'application Accord s'est traduit par une diminution des délais de paiement. En mettant fin aux saisies multiples de données dans diverses applications, elle a garanti la cohérence et la qualité des données comptables. En automatisant certains contrôles, elle a permis à chaque acteur de se recentrer sur son cœur de métier. Enfin, en intégrant tous les acteurs de la dépense au sein d'une même application, Accord a renforcé une culture commune de la gestion financière de l'Etat.

La première version de l'application (Accord 1) a été conçue au regard des particularités de la gestion publique. Les simplifications et les gains de productivité liés à la mise en place du PGI ont été identifiés a posteriori, après quelques mois d'utilisation. Ainsi, plusieurs simplifications ont été mises en œuvre : suppression du visa du contrôleur financier sur les ordonnances de paiement, diminution du nombre d'acteurs dans la chaîne de traitement des dossiers, etc. Tout l'enjeu, pour Accord 1 bis, a été de mieux utiliser les fonctionnalités standard de l'outil : la réflexion sur les processus a été intégrée dès la phase de conception, apportant ainsi d'importantes simplifications fonctionnelles (remplacement de l'engagement comptable par la réservation de crédits, impact budgétaire lié à l'engagement juridique, utilisation du « workflow » pour remplacer la phase d'ordonnancement, amélioration du suivi budgétaire, etc.).

#### ▶ Sensibiliser tous les acteurs aux enjeux d'un PGI

Un baromètre d'image réalisé en novembre 2004 auprès d'utilisateurs d'Accord 1 montre l'importance de la conduite du changement dans la réussite du projet : après quelques mois d'utilisation, l'outil est jugé simple et pratique et les utilisateurs se considèrent parfaitement autonomes. Surtout, l'outil a très largement transformé l'environnement de travail des utilisateurs : deux tiers d'entre eux considèrent qu'Accord a changé leur manière de travailler et un utilisateur sur deux estime qu'Accord a modifié l'organisation de son service.

Pour tirer parti de l'ensemble des bénéfices de l'outil, il s'avère donc essentiel d'anticiper le changement pour faciliter l'appropriation de l'outil dans le cadre de processus et d'une organisation repensés. Il est par ailleurs indispensable de sensibiliser les maîtrises d'ouvrage et les directions métier aux enjeux liés à la mise en place de l'outil et de les impliquer, très en amont, dans la conduite du projet. En effet, il est important de rappeler que faire le choix d'un PGI, c'est s'inscrire dans une démarche de simplification des processus et des organisations.

## Conclusion

---

### ■ Une ambition forte : fonder le futur système d'information financière de l'Etat sur un PGI

Le projet Accord 2 prévoyait l'adaptation de l'application Accord aux dispositions de la LOLF et son extension à l'ensemble des services déconcentrés pour 2006. Après le classement sans suite du marché, une nouvelle stratégie a été mise en place en juin 2004, avec deux objectifs essentiels : adapter les systèmes d'information existants pour mettre en œuvre l'essentiel des dispositions de la LOLF au 1<sup>er</sup> janvier 2006 (« Palier 2006 ») ; construire un système d'information qui intègre au sein d'une application unique l'ensemble des acteurs de la comptabilité et de la dépense de l'État (système cible).

#### ▶ Lancement des travaux du futur système d'information financière de l'Etat

L'objectif de mettre en place un système intégré couvrant l'ensemble des acteurs de la gestion financière de l'Etat a été confirmé, mais son calendrier est désormais dissocié de l'entrée en vigueur de la LOLF. Le périmètre fonctionnel de ce système d'information s'étend de la gestion de la dépense et des recettes non fiscales à la comptabilité de l'Etat. Le calendrier actuel des travaux d'élaboration prévoit le démarrage d'un site pilote en 2007 et un déploiement progressif dans l'ensemble des services de l'Etat à partir de 2008.

Le système cible sera conçu comme un puissant levier de modernisation et d'amélioration de la productivité au service des ambitions de la LOLF. Une étude portant sur la réingénierie des processus financiers a ainsi été lancée fin 2004, avec la direction de la Réforme budgétaire.

#### ▶ Un pilotage confié au SCN SIFE

Le pilotage des systèmes d'information budgétaire, financière et comptable de l'Etat a été confié au SCN Accord, devenu SCN SIFE (systèmes d'information financière de l'Etat) par décret du 11 février 2005. Rattaché au ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, le SCN SIFE est chargé de trois missions principales, qu'il exerce en relation étroite avec les maîtrises d'ouvrage :

- coordonner la mise en œuvre du Palier 2006 ;
- construire le futur système d'information commun à tous les acteurs de la gestion financière de l'Etat ;
- développer, déployer et maintenir l'application de gestion de la dépense centrale Accord.

Le SCN SIFE exerce ses missions sous l'autorité d'un comité d'orientation stratégique, rattaché au ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Composé de représentants des services centraux et déconcentrés, le comité d'orientation stratégique assure la validation et le suivi de la conduite du projet et rend les arbitrages nécessaires sur les aspects stratégiques. Le SCN s'appuie également sur un comité directeur et un comité de suivi technique, eux-mêmes composés de représentants des maîtrises d'ouvrage et des maîtrises d'œuvre de tous les ministères.

La nouvelle organisation mise en place a pour ambition de concilier les exigences du calendrier avec la nécessaire modernisation attendue d'un nouveau système d'information. Le SCN SIFE entend conduire le projet selon une démarche nouvelle adaptée au contexte, en capitalisant sur l'expérience du programme Accord, en privilégiant les points d'attention fonctionnels et en renforçant la coordination interministérielle. Le SCN SIFE inscrit sa mission dans le prolongement des actions entreprises, afin d'être un véritable prestataire de service au profit des acteurs de la gestion financière de l'Etat.

## Annexes

# Décrets, arrêtés, circulaires

## TEXTES GÉNÉRAUX

### MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

#### Décret n° 2005-122 du 11 février 2005 portant création d'un service à compétence nationale dénommé « Systèmes d'information budgétaire, financière et comptable de l'Etat »

NOR : *ECOP0401126D*

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'économie, des finances et de l'industrie,

Vu la loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances ;

Vu le décret n° 87-389 du 15 juin 1987 relatif à l'organisation des services d'administration centrale ;

Vu le décret n° 97-464 du 9 mai 1997 relatif à la création et à l'organisation des services à compétence nationale ;

Vu le décret n° 2003-202 du 10 mars 2003 portant création d'une direction de la réforme budgétaire au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie ;

Vu l'avis du comité technique paritaire central du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie du 15 septembre 2004 ;

Le Conseil d'Etat (section des finances) entendu,

Décète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Il est créé un service à compétence nationale dénommé « Systèmes d'information budgétaire, financière et comptable de l'Etat », rattaché au ministre chargé de l'économie et des finances.

**Art. 2.** – Le service est chargé de la conception, du développement et de la coordination du déploiement des nouveaux systèmes d'information budgétaire, financière et comptable de l'Etat, en liaison avec la direction de la réforme budgétaire, la direction du budget, la direction générale de la comptabilité publique et les ministères utilisateurs.

Il coordonne les adaptations des applications informatiques existantes nécessaires à la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001 susvisée et assure la gestion du système d'information ACCORD (application coordonnée de comptabilisation, d'ordonnancement et de règlement de la dépense de l'Etat).

En liaison avec les ministères utilisateurs, il définit la politique d'information et de formation qu'implique le déploiement dans les services de l'Etat du système d'information ACCORD et des nouveaux systèmes d'information budgétaire, financière et comptable de l'Etat. Il veille à la mobilisation des ministères dans la mise en œuvre de cette politique.

**Art. 3.** – Le service est dirigé par un directeur, qui peut être assisté d'un directeur adjoint.

Il comprend, outre des services communs, des unités de travail responsables chacune d'un ou de plusieurs systèmes d'information.

**Art. 4.** – Un comité d'orientation stratégique, placé auprès du ministre chargé de l'économie et des finances, lui propose les orientations relatives à la conception et à la mise en œuvre des systèmes d'information budgétaire, financière et comptable de l'Etat et en suit l'exécution. Un arrêté du ministre chargé de l'économie et des finances désigne les membres de ce comité, composé de directeurs d'administration centrale du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, de représentants des ministères utilisateurs et du ministre chargé de la réforme de l'Etat, ainsi que de personnalités qualifiées. Son président est désigné par le ministre. Le directeur du service à compétence nationale est membre de droit du comité.

**Art. 5.** – L'article 2 du décret du 10 mars 2003 susvisé est ainsi rédigé :

« *Art. 2.* – En liaison avec la direction du budget et la direction générale de la comptabilité publique, la direction de la réforme budgétaire élabore les règles et les méthodes budgétaires et comptables nécessaires à la mise en œuvre de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 susvisée. »

**Art. 6.** – Le ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, le ministre de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, le ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire, porte-parole du Gouvernement, et le secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 11 février 2005.

JEAN-PIERRE RAFFARIN

Par le Premier ministre :

*Le ministre de l'économie,  
des finances et de l'industrie,*

HERVÉ GAYMARD

*Le ministre de la fonction publique  
et de la réforme de l'Etat,*

RENAUD DUTREIL

*Le ministre délégué au budget  
et à la réforme budgétaire,  
porte-parole du Gouvernement,*

JEAN-FRANÇOIS COPÉ

*Le secrétaire d'Etat à la réforme de l'Etat,*

ERIC WOERTH

## Annexe :

### Points d'attention fonctionnels pour le système cible

Avertissement :

Les cas de gestion présentés dans ce document ne constituent qu'une base de travail et ne préjugent en rien des procédures qui seront retenues pour le SI cible.

# SOMMAIRE

<b>1. Objectifs du document .....</b>	<b>44</b>
<b>2. Acteurs de l'organisation cible.....</b>	<b>44</b>
<b>3. Cas de gestion destinés aux contrôleurs financiers.....</b>	<b>45</b>
3.1 <i>Délégation de gestion.....</i>	45
<i>Notion de sécurisation des données.....</i>	45
<i>Notion de consommation limitée des crédits.....</i>	45
<i>Notion de traçabilité .....</i>	45
<i>Schéma organisationnel.....</i>	46
3.2 <i>Blocages de crédits.....</i>	47
3.3 <i>Flexibilité du paramétrage du Workflow .....</i>	48
<b>4. Cas de gestion destinés aux acteurs ministériels.....</b>	<b>49</b>
4.1 <i>Répartition des crédits d'un programme par BOP.....</i>	49
4.2 <i>Répartition des crédits d'un BOP par unité opérationnelle.....</i>	49
4.3 <i>Réservation de crédits.....</i>	50
4.4 <i>Création d'une commande d'achat simple .....</i>	50
4.5 <i>Création d'une facture.....</i>	50
4.5 <i>Marchés multi-ministères et multi prestataires.....</i>	51
<b>5. Cas de gestion destinés aux comptables .....</b>	<b>53</b>
5.1 <i>L'organisation comptable de l'Etat.....</i>	53
5.2 <i>Les comptabilités de l'Etat .....</i>	54
5.3 <i>Données de référence à vocation budgétaire et comptable.....</i>	55
5.4 <i>Le flux « Achats ».....</i>	56
<i>Base articles.....</i>	56
<i>Commande.....</i>	56
<i>Réception .....</i>	57
<i>Approbation des factures.....</i>	57
<i>Règlement.....</i>	58
<i>Auditabilité comptable et budgétaire.....</i>	59
<b>6. Cas de gestion transverses .....</b>	<b>60</b>
6.1 <i>Service facturier.....</i>	60
6.2 <i>Workflow, personnalisation de la liste de travail et traçabilité des dossiers.....</i>	61
6.3 <i>Consultation des dossiers.....</i>	62
6.4 <i>Restitutions.....</i>	62

## 1. Objectifs du document

---

Le présent document a pour objectif principal de présenter des cas de gestion pratiques que l'Administration souhaite intégrer dans sa réflexion sur le Système d'Information cible.

Les populations cibles sont les suivantes :

- les contrôleurs financiers
- les acteurs ministériels : direction des affaires financières (DAF), responsables de programmes (RPROG) , responsables de Budget Opérationnelle de Programme (RBOP) et responsable d'unité opérationnelle (RUO)
- les comptables

Certains cas de gestion concernent l'ensemble de ces acteurs. Ces cas sont classés dans le chapitre « cas de gestion transverses ».

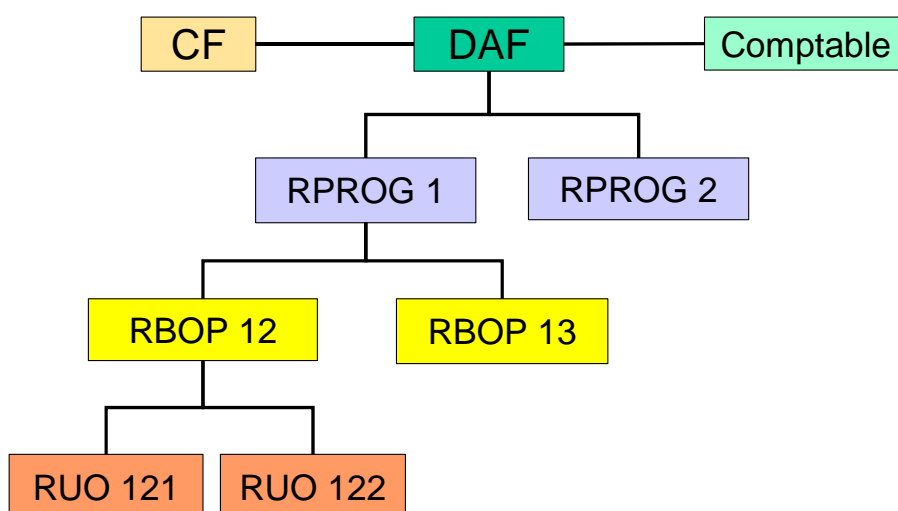
## 2. Acteurs de l'organisation cible

---

Les acteurs à intégrer dans l'application sont les suivants :

- la DAF
- les responsables de programmes (RPROG)
- les responsables de BOP (RBOP)
- les responsables d'unité opérationnelle (RUO)
- les contrôleurs financiers (CF)
- les comptables (CPT)

### Exemple d'organisation cible



### 3. Cas de gestion destinés aux contrôleurs financiers

---

#### 3.1 Délégation de gestion

La délégation de gestion vise à « permettre à un service de l'Etat, pour un objet et une enveloppe de crédits déterminés par document, de recevoir délégation d'un autre service, afin d'effectuer à sa place et pour son compte un ensemble de tâches ».

Cette procédure permet d'éviter tout mouvement de crédits entre services. En effet, ces derniers restent budgétairement inscrits dans leur programme d'origine ; le comptable de cette dernière est seul responsable de leur utilisation.

La délégation de gestion doit permettre d'assurer une relative souplesse dans l'exécution concrète des budgets.

Dans ce chapitre, l'acteur SO doit être assimilé à la DAF, décrite dans l'organisation cible.

##### ▶ Notion de sécurisation des données

En matière budgétaire, la délégation de gestion permet l'utilisation par un service délégataire de crédits ouverts sur une ligne budgétaire gérée par un autre service (délégant). Le service1 délégataire est donc habilité sur tout ou partie d'une ligne budgétaire rattachée à un autre service (voire un service d'un autre ministère).

Cependant, dans un souci de confidentialité et de sécurisation des données, l'utilisateur délégataire ne devrait avoir accès qu'aux seules données budgétaires liées à sa délégation. En conséquence, il s'agirait de restreindre l'accès du délégataire en utilisation et consultation aux seuls crédits qui le concernent directement.

##### ▶ Notion de consommation limitée des crédits

Le document passé entre deux services autonomes fixe le montant maximal des crédits alloués au délégataire pour l'exécution de la délégation de gestion. Ce montant est impératif et ne saurait être dépassé. Il s'agit d'une partie d'un BOP donné ou de l'intégralité de ce BOP. Dès lors, il s'agit d'envisager un dispositif d'alerte et de blocage afin d'éviter tout dépassement de consommation des crédits objets de la délégation de gestion par le délégataire. Cette information devrait être diffusée auprès de chacune des parties.

##### ▶ Notion de traçabilité

Dans le cadre de la mise en œuvre de la délégation de gestion, le délégataire a pour obligation de « rendre compte » de sa gestion au délégant.

---

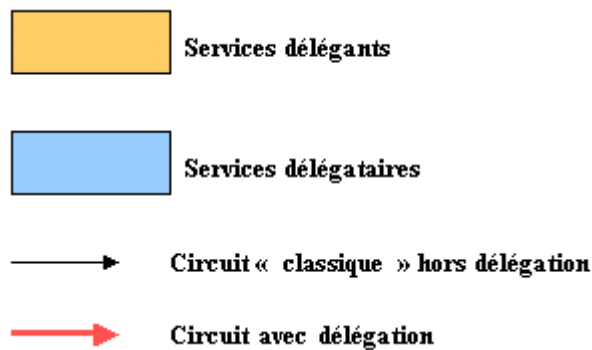
<sup>1</sup> Il s'agit d'une expression de besoin, indépendante des notions de service gestionnaire ou ordonnateur applicables dans ACCORD.

Ce compte-rendu d'activité prend la forme de restitution(s) détaillant les transactions initiées au titre de la délégation de gestion et les crédits consommés par le délégataire pour le compte du délégant (sur les crédits de ce dernier).

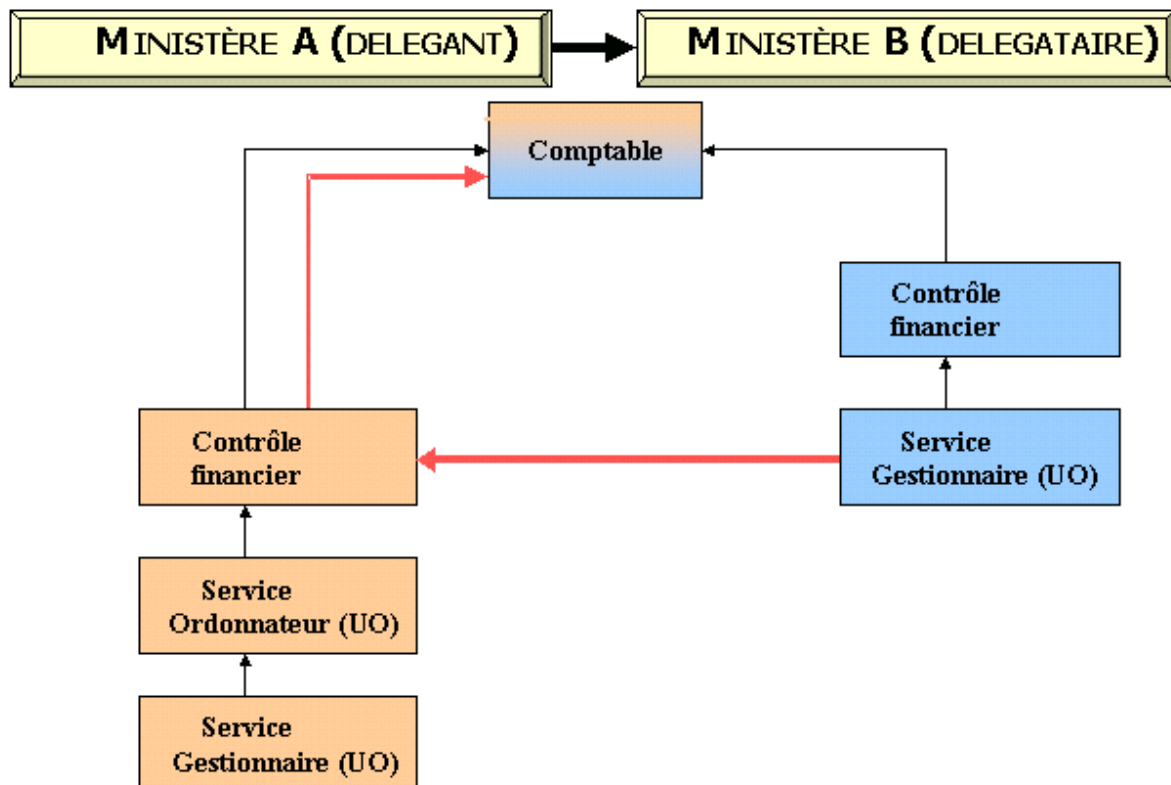
### ► Schéma organisationnel

La procédure générale de la délégation de gestion peut être fonctionnellement schématisée comme suit :

Légende du schéma ci-après :



L'UO délégataire envoie directement ses actes dans la liste de travail du CF du délégant via un workflow spécifique.



Il est à noter que la mise en œuvre d'une délégation de gestion n'impacte nullement le rôle du contrôleur financier et du comptable. En conséquence, la présente analyse s'applique quel(s) que soi(en)t le ou les comptables intéressés. Ainsi le schéma précédemment proposé s'applique de manière transparente pour des Ministères partageant le même comptable ou des sections budgétaires rattachées à des comptables différents<sup>2</sup>.

## 3.2 Blocages de crédits

Les blocages doivent être possibles à plusieurs niveaux, par exemple :

- Le blocage au niveau Programme/Titre II ou Programme/autres titres.
- Le blocage au niveau du BOP.

La démonstration se limitera au blocage au niveau Programme/Titre II ou Programme/autres titres :

Le responsable de programme et/ou le contrôleur financier ont la possibilité de bloquer les crédits au niveau du croisement du programme et du titre II, ou du croisement du programme et de l'ensemble des autres titres, afin d'empêcher toute consommation des crédits concernés.

Le blocage de crédits à ce niveau diminue à la fois les disponibles pour consommer (commander et facturer) en s'affranchissant des mises en place de crédits réalisées au préalable (BOP, Réservations de crédits...).

Les conséquences du blocage sur les soldes budgétaires sont visibles par tous les utilisateurs. Lorsque le blocage porte sur les dépenses autres que de personnel, elles sont visibles globalement sur l'ensemble des titres correspondants pour le programme concerné, sans préjuger d'une répartition a priori du blocage entre ces titres.

---

<sup>2</sup> Cf. introduction progressive des DCM, comptes spéciaux des CST ...

#### **Caractéristiques du visa effectué par les contrôleurs financiers (CF)**

Dans le cadre de la mise en œuvre du rôle rénové du contrôle financier, chaque service ordonnateur établit avec son contrôleur financier un protocole qui arrête les conditions de contrôle du CF sur les engagements juridiques : le CF vise les actes d'engagement triés selon au moins tout ou partie des critères suivants : le montant, le type d'acte (achats, subventions, contrats, ...), le service émetteur, le tiers destinataire (association, fournisseur, ministère...).

Le PGI doit permettre la mise en place de ce protocole, et seuls les actes qui présentent, par leur nature, le service d'origine ou leur montant, un réel enjeu budgétaire doivent parvenir à la liste de travail du CF.

#### **Solutions mises en œuvre dans Accord 1 bis :**

- **La personnalisation des listes de travail** a été proposée aux CF. Elle permet un tri des actes selon les critères retenus dans le protocole. Cette solution n'est cependant pas satisfaisante car le CF ne souhaite pas voir arriver dans sa liste de travail TOUS les dossiers, car cela implique qu'il doit donner son visa (même s'il s'agit d'un visa groupé) à des dossiers non retenus par le protocole.
- **La duplication des circuits de validation.** L'idée est de donner la possibilité aux Ministères de saisir leurs engagements juridiques dans deux menus différents :
  - o Les EJ saisis dans le menu « Avec visa CF » apparaissent dans la liste de travail du CF pour visa
  - o Les EJ saisis dans le menu « Sans visa CF » ne passent pas par la liste de travail du CF : le CF est contourné

Cette solution est assez satisfaisante pour les CF, mais ces derniers ont formulé la critique suivante : c'est le service émetteur de l'EJ qui initie le choix de faire soumettre ou non l'EJ au visa du CF. Il se peut donc que certains dossiers soient mal aiguillés, et notamment que certains dossiers ne parviennent pas au CF, alors même qu'ils auraient dû faire l'objet de son visa.

## 4. Cas de gestion destinés aux acteurs ministériels

Les acteurs ministériels sont :

- les responsables de programmes (RPROG)
- les responsables de BOP (RBOP)
- les responsables d'unité opérationnelle (RUO)

### 4.1 Répartition des crédits d'un programme par BOP

Chaque programme dispose de deux enveloppes :

- Une enveloppe en AE (autorisation d'engagements).
- Une enveloppe en CP (crédits de paiement).

Les montants AE et CP de chaque programme sont répartis entre un ou plusieurs BOP. Chaque BOP est affecté à un responsable de BOP (RBOP). Chaque BOP reçoit donc deux enveloppes : une enveloppe en AE et une enveloppe en CP.

La répartition des crédits par BOP se fait par le responsable de programme.

Les BOP peuvent être de niveau central ou de niveau local.

Le responsable de programme ne peut ventiler que les crédits du programme sur lequel il est habilité. Il peut aussi bloquer les crédits du programme, voire ceux d'un BOP.

Remarque : La répartition des crédits se substitue à la délégation de crédits.

### 4.2 Répartition des crédits d'un BOP par unité opérationnelle

Chaque BOP dispose de deux enveloppes :

- Une enveloppe en AE (autorisation d'engagements).
- Une enveloppe en CP (crédits de paiement).

Les montants AE et CP de chaque BOP sont répartis entre une ou plusieurs unités opérationnelles (UO). Chaque UO reçoit donc deux enveloppes : une enveloppe en AE et une enveloppe en CP.

La répartition des crédits par UO se fait par le responsable de BOP (RBOP).

Un RBOP peut gérer plusieurs BOP.

Les RBOP peuvent être de niveau central ou de niveau local.

Le RBOP ne peut répartir que les crédits des BOP sur lesquels il est habilité.

Chaque UO est affectée à un responsable d'UO (RUO). Un RUO peut gérer plusieurs UO.

Les RUO peuvent être de niveau local ou de niveau central.

Remarque : la répartition des crédits se substitue à la délégation de crédits.

### 4.3 Réserve de crédits

La réserve de crédit est un dispositif qui permet de réserver des crédits mais qui ne consomme pas les crédits sur les lignes budgétaires (imputation budgétaire, soit le programme, article de regroupement). Ce dispositif doit notamment permettre la réserve de crédits pour dépenses obligatoires, qui doivent pouvoir être suivies et restituées à la demande.

Lors du contrôle de la disponibilité des crédits sur la ligne budgétaire, les montants réservés sont pris en compte dans le calcul du disponible pour réserver des crédits.

Le montant du dossier (EJ et DL) ne peut pas excéder le montant disponible sur la RC qu'il référence.

### 4.4 Création d'une commande d'achat simple

La commande est un engagement juridique, créé par le responsable d'unité opérationnelle. La commande devra référencer une UO et une réserve de crédits le cas échéant.

Au moment de l'impact budgétaire, le montant de la commande doit consommer le disponible pour engager juridiquement (EJ) sur la RC et le disponible pour EJ sur l'UO. Ces deux disponibles ne peuvent pas être négatifs.

La commande est envoyée dans le workflow au prochain acteur : le CF.

### 4.5 Création d'une facture

La facture doit référencer la commande préalablement saisie et l'UO correspondante .

Au moment de l'impact budgétaire, le montant de la facture doit consommer le disponible pour payer sur l'EJ (engagement juridique) et le disponible pour consommer en crédits de paiement (CP) sur l'UO. Ces deux disponibles ne peuvent pas être négatifs.

## 4.5 Marchés multi-ministères et multi prestataires

### a) Le marché multi-ministères :

Un marché multi-ministères est un marché passé au profit de plusieurs ministères. Les données financières du marché sont saisies par une unité opérationnelle d'un ministère. L'exécution du marché est assurée par plusieurs unités opérationnelles (UO). Ces dernières peuvent être de niveau central ou de niveau local et appartenir à différents ministères. Il est attribué un lot d'exécution du marché à chaque UO.

L'UO chargée de passer le marché devra au moins saisir les données suivantes :

- numéro du marché
- fournisseur du marché
- imputations budgétaires du marché
- montant maximum pluriannuel du marché (la somme des bons de commande ne doit pas dépasser le montant maximum du marché)
- montant minimum du marché

Les UO chargées d'exécuter le marché auront la capacité de saisir les données suivantes :

- création des bons de commandes sur marché : la somme des bons de commandes ne doit pas dépasser le montant maximum pluriannuel du marché.
- création des services faits liés aux bons de commandes sur marché
- création des dossiers de liquidations (données des factures) liées aux bons commandes sur marché (la sommes des factures ne doit pas dépasser le montant maximum du marché).

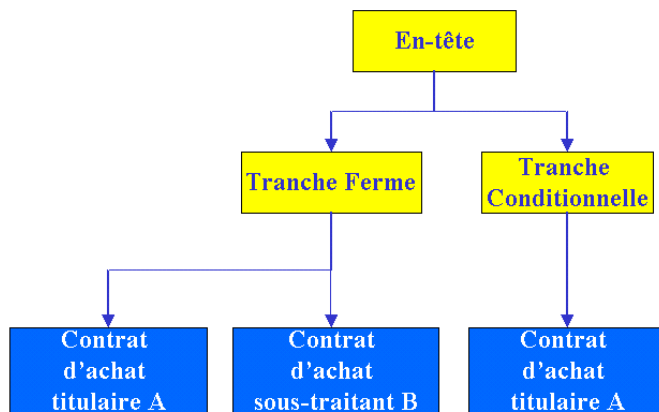
### b) Le marché multi-prestataires

Un marché multi-prestataires est un contrat passé entre l'administration et plusieurs fournisseurs. Un marché peut être à tranche ou à bons de commande.

#### *Cas 1 : marché à tranche*

Les tranches sont bornées dans le temps (date de début, date de fin), et ont un montant hors taxe. Le montant d'une tranche est répartie par créancier.

## Marché 2



### *Cas 2 : marché à bons de commande*

Il est attribué un montant minimum et un montant maximum au marché. Le marché est valable sur une période donnée (date de début et date de fin). Le marché s'exécute par la passation de bons de commande qui référencent le marché. La somme des bons de commande ne peut pas dépasser le montant maximum du marché. (cf règles de gestion indiquées dans le paragraphe « marché multi-ministère »).

## 5. Cas de gestion destinés aux comptables

### 5.1 L'organisation comptable de l'Etat

La LOLF, avec la mise en œuvre d'une comptabilité d'exercice, conforte le rôle du comptable public dans la tenue des comptes et lui confie une mission particulière de garant de la qualité comptable.

#### ▪ **Au niveau déconcentré : Les trésoreries générales**

La trésorerie générale est l'organe du Trésor Public présent au niveau du chef-lieu du Département.

Elle a notamment pour mission de contrôler et de payer les dépenses de l'État du niveau déconcentré (dépenses inter-ministérielles), d'animer et de coordonner le recouvrement des impôts directs et des amendes, et de tenir la comptabilité de l'État (reddition, en fin d'exercice, d'un compte de gestion intégrant, tous ministères confondus, les opérations budgétaires et comptables du département effectuées sur la base de la carte d'assignation des dépenses et des recettes sur la caisse du Trésorier-Payeur Général). Leur sont rattachées les recettes des finances (en charge de missions d'animation) et des trésoreries, chargées, notamment de recouvrer les impôts directs (nombre d'entre elles sont également chargées de la tenue des comptes des collectivités territoriales et de leurs établissements publics). Au titre des opérations qu'ils exécutent pour l'État, les comptables des trésoreries sont des comptables secondaires, leurs opérations étant intégrées dans la comptabilité du TPG, comptable principal ;

#### ▪ **Au niveau central : Le Département Comptable Ministériel (DCM)**

La mise en œuvre d'une comptabilité d'exercice fondée sur la constatation des droits et obligations implique un rapprochement physique des services du comptable vers les services des ministères. Aussi est implanté au sein de chaque ministère un « département comptable ministériel (DCM) ».

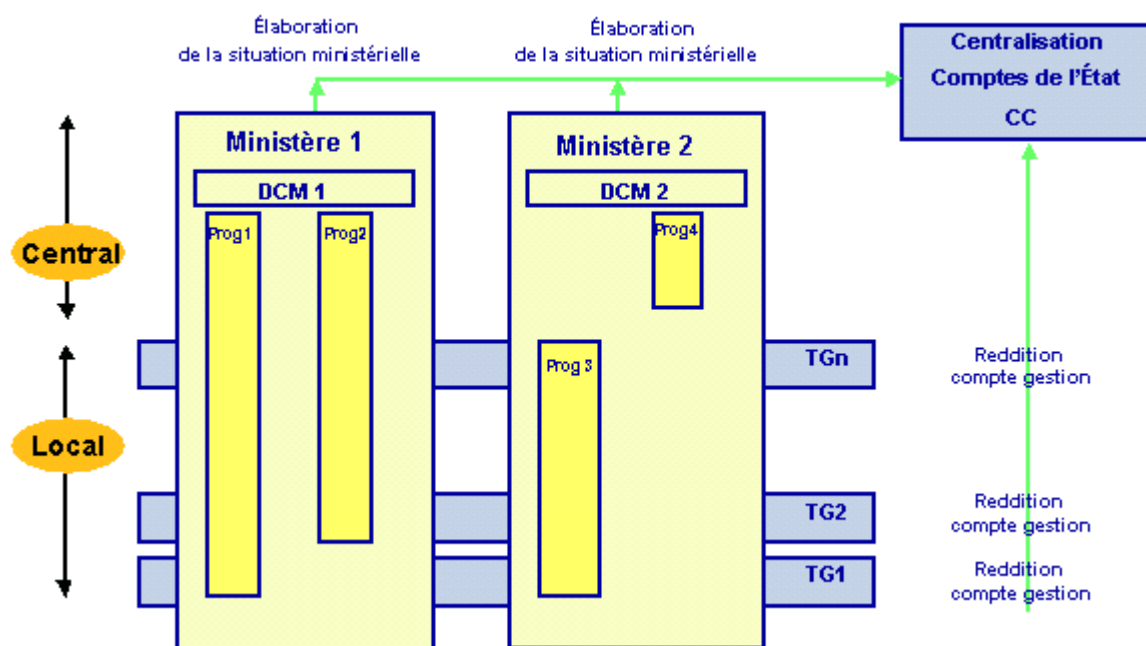
Le comptable ministériel se voit confier toutes les missions dévolues à un comptable public. Son action est double :

- Elle s'exerce tout d'abord au niveau central. Comptable « assignataire » auprès des services centraux du ministère, le comptable ministériel s'assure, notamment, du contrôle, et du **paiement des dépenses en central réalisées par son Ministère**, du recouvrement des recettes et de la **tenue des comptes relatifs aux opérations réalisées à ce niveau** ;
- L'action du comptable ministériel s'étend, en outre, à l'ensemble des opérations de nature comptable (opérations comptables réalisées par lui-même et opérations exécutées par les TPG au niveau déconcentré) liées à l'exécution des programmes ministériels. Il doit notamment, tout au long de l'année, **agrèger l'ensemble des données afférentes à un ministère donné** (quel que soit le niveau auquel elles ont été constatées) afin de les restituer et de les communiquer, dans les délais et les formes convenus, à chacun des acteurs concernés (ordonnateurs, gestionnaires, responsables de programme, ministres, MINEFI, Cour des comptes, Parlement, etc.).

#### ▪ **La Fonction comptable de l'Etat (FCE)**

Cette fonction, implantée au sein de l'administration centrale, aura, notamment, pour mission de produire les comptes de l'État, d'animer et de coordonner le réseau des comptables publics et de mettre en œuvre le dispositif d'audit comptable des départements comptables ministériels et des trésoreries générales.

Articulation des DCM et Trésoreries générales :



*Ce schéma ne constitue qu'une simple base de travail, non soumis, à ce stade de la réflexion, à arbitrage et validation*

## 5.2 Les comptabilités de l'Etat

La comptabilité de l'État comportera plusieurs dimensions :

- une dimension patrimoniale, s'appréciant au travers de la «comptabilité générale»,
- une dimension budgétaire, mesurée au travers de la «comptabilité budgétaire»,
- une dimension « managériale », mise en évidence au travers d'une «comptabilité destinée à analyser les coûts des différentes actions engagées dans le cadre des programmes», désignée sous le terme de comptabilité d'analyse des coûts.

La comptabilité d'analyse des coûts visera à mesurer la performance au sein des programmes et des actions et à mettre en évidence des coûts complets permettant des comparaisons dans le temps et dans l'espace.

- o La mesure de la performance de gestion et la justification des crédits supposeront de suivre le coût d'un « produit » ou d'un « service » ou de toute autre unité pertinente. Pour des raisons d'efficacité et de disponibilité de l'information en temps utiles, il est envisagé de privilégier les coûts directs, sans pour autant

exclure, chaque fois que cela s'avérera nécessaire, le recours à des notions de coûts complets.

- La comparaison dans le temps et dans l'espace du coût des actions impliquera de définir des coûts complets, ce qui supposera la ventilation des fonctions support et l'adjonction éventuelle de charges supplétives (coût d'usage du capital ou loyer fictif pour les biens non amortis).

### 5.3 Données de référence à vocation budgétaire et comptable

La LOLF réorganise la nomenclature autour de deux principaux axes d'analyse, le premier par destination de la dépense (missions, programmes, actions...), et le second par nature (titre, catégorie, comptes,...).

Ces deux axes seront croisés dans un système de nomenclature matricielle à deux dimensions.

#### **Axe « destination de la dépense »**

Le budget sera focalisé sur les résultats attendus et non plus sur le détail des moyens alloués. Supports de la spécialité des crédits budgétaires, les programmes seront déclinés en actions qui pourront être détaillées au moyen d'une nomenclature plus fine.

Cette nomenclature sera exclusivement dédiée à la destination des dépenses, à l'exclusion de toute autre qualification.

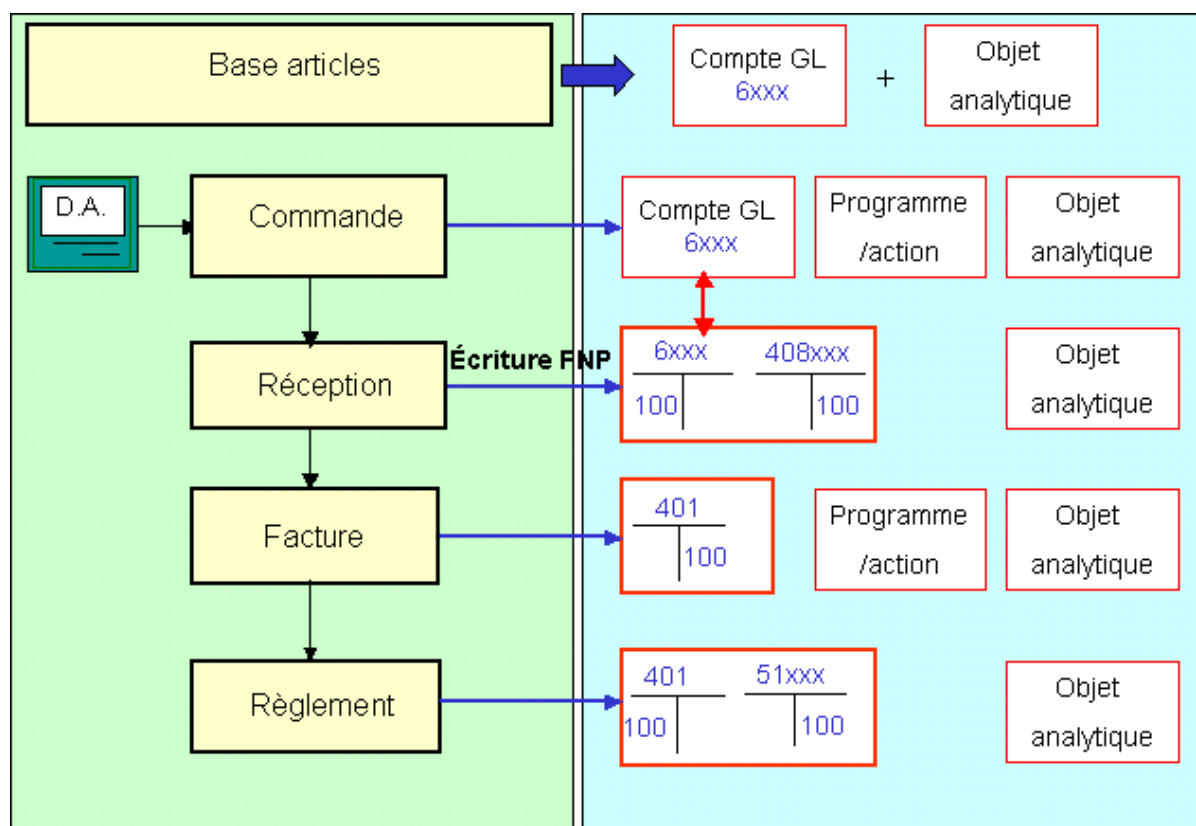
#### **Axe « nature de la dépense »**

La structuration de la nomenclature, dans son axe d'analyse par nature, obéira à deux contraintes majeures :

- une structure budgétaire prévue à l'article 5 de la LOLF comportant des titres et des catégories de dépenses,
- la nécessité d'inscrire cette nomenclature (cf article 30) dans le cadre comptable de l'État (plan de comptes PCE) afin que celui-ci tienne une comptabilité selon les règles les plus proches de celles applicables aux entreprises.

Le modèle d'articulation entre les comptes de comptabilité générale et les titres-catégories permettra d'affecter un compte PCE à une et une seule catégorie de dépenses budgétaires, et l'arborescence des comptes du PCE respectera la structuration générale du Plan Comptable Général, sauf spécificités de l'État.

## 5.4 Le flux « Achats »



### ► Base articles

A un article peut-être rattaché un compte PCE et un objet analytique.

### ► Commande

Le choix de l'article au niveau de la commande (ou engagement juridique) pré-détermine le choix du compte de charge et de l'objet analytique qui seront mouvementés au moment de la réception. La commande comporte aussi des données budgétaires (référence à un programme, une action, un titre et une catégorie). La comptabilité budgétaire est mouvementée dès l'imputation budgétaire de la commande.

## ► Réception

La réception (ou service fait), permet de constater la charge incombant à l'Etat.

La réception déclenche une écriture Débit compte charge – Crédit compte d'attente qui est l'écriture correspondant à la facture non parvenue.

Lorsqu'une facture n'est pas rapprochée de la réception avant la clôture (mensuelle ? ou trimestrielle ?), le comptable peut éditer l'état de son compte d'attente ; obtenir la liste des commandes réceptionnées non facturées.

## ► Approbation des factures

La facture (ou dossier de liquidation) permet de constater la dette vis à vis d'un tiers fournisseur identifié.

La facture doit ensuite être approuvée par le comptable pour être mise en paiement. Avant de recevoir l'approbation du comptable, la facture est contrôlée (contrôle de la conformité des factures saisies dans le PGI par rapport aux pièces justificatives dont il dispose -données portant sur le tiers bénéficiaire du paiement : coordonnées bancaires, montant TTC et devise du paiement, données budgétaires et comptables, etc...-).

Ce contrôle est réalisé dans le cadre d'un dispositif soit de contrôle «hiérarchisé», soit de contrôle «partenarial».

### Le contrôle hiérarchisé

Dans cette formule qui ne vise que l'organisation interne des services du Trésor, le comptable public exerce toujours les vérifications sur pièces auxquelles il est tenu par la réglementation. Toutefois, par rapport aux anciennes pratiques, il les exerce différemment, en proportionnant ses contrôles à la réalité des risques et enjeux liés à la nature de la dépense ainsi qu'aux pratiques des ordonnateurs. Le comptable public peut ainsi moduler le champ (exhaustif ou par sondage), le moment (à priori ou à posteriori) et l'intensité (exercice de tout ou partie des points de contrôle) de ses contrôles. Dans le dispositif de contrôle hiérarchisé, le contrôle systématique et exhaustif devient ainsi l'exception, la règle étant une expertise ciblée effectuée par sondage (à priori ou à posteriori).

Le contrôle hiérarchisé permet la reconnaissance des bonnes pratiques des ordonnateurs, se traduit par une réduction des délais de paiement et améliore l'efficacité des contrôles du comptable public en les recentrant sur les principaux risques et enjeux.

### Le contrôle partenarial

Par ailleurs, un autre mode de contrôle peut-être mis en œuvre dans le cadre du contrôle partenarial. Dans ce cas, le comptable apprécie les risques, non plus sur pièces, mais sur place, après avoir évalué, au travers d'une démarche d'audit partenarial, la fiabilité de l'ensemble des procédures mises en œuvre dans la chaîne de la dépense concernée. Cette démarche est décidée et réalisée en commun par l'ordonnateur, le gestionnaire et le comptable. Dès lors que l'audit ne révèle aucune défaillance importante, ou que des mesures sont prises en conséquence, le comptable public en tire les conséquences en limitant ses contrôles à une vérification à posteriori sur un échantillon. Ce contrôle permet de s'assurer de la pérennité de la qualité des procédures constatée lors de l'audit.

Le contrôle partenarial instaure un nouveau cadre de relations entre l'ordonnateur, le gestionnaire et le comptable, fondé davantage sur la recherche d'une meilleure synergie des actions et la confiance, dès lors que le dispositif de contrôle interne de l'ordonnateur est de qualité.

Hors du PGI, le contrôle hiérarchisé de la dépense s'appuie sur des plans de contrôle qui arrêtent pour chaque ordonnateur la forme du contrôle par nature de dépense, le cas échéant en fonction d'un montant : à priori / posteriori ; exhaustif / échantillon et fixe le taux de l'échantillon et, le cas échéant, la périodicité du contrôle par sondage (... mensuelle, trimestrielle, annuelle).

Dans le PGI, il s'agit de fournir au comptable :

### ***Des fonctionnalités d'aide à l'exécution du plan de contrôle lié au CHD***

Le comptable doit trouver dans le PGI des fonctionnalités l'aidant à programmer et exécuter son plan de contrôle, et notamment :

- La possibilité de créer des vues personnalisées répondant à ses besoins : tri par montants, type de dépense, nature de la dépense, imputation budgétaire etc...
- Remarque : Rattacher ce sujet au cas de gestion transverse « Personnalisation de la liste de travail »
- La possibilité d'échantillonner les dossiers à viser

### ***Une ergonomie adaptée du visa des dossiers***

Le comptable doit pouvoir effectuer un visa groupé ou un visa exhaustif des dossiers. Le visa groupé doit lui permettre de valider en masse plusieurs dossiers à la fois.

### ***La traçabilité des données***

Le comptable doit pouvoir à tout moment rendre compte de l'application du contrôle hiérarchisé de la dépense en rapport à ses plans de contrôle et du contrôle partenarial.

Ce compte-rendu d'activité prend la forme de restitution(s) distinguant les dossiers validés de manière exhaustive des dossiers validés de manière groupée, les motifs de renvoi/ refus des dossiers de liquidation, les taux d'erreurs et taux d'erreurs patrimoniales significatives par nature de dépense et de manière globale, les taux de sondage par nature de dépense (nombre de dossiers contrôlés % nombre de dossiers payés) et les taux de couverture des enjeux par nature de dépense et de manière globale (montant des dossiers contrôlés % montants des dossiers payés).

## **► Règlement**

La facture bonne à payer est ensuite mise en paiement.

Le paiement est effectué à l'aide d'un outil générant des paiements massifs. Cet outil doit mettre à jour la comptabilité et préparer l'émission des moyens de règlements.

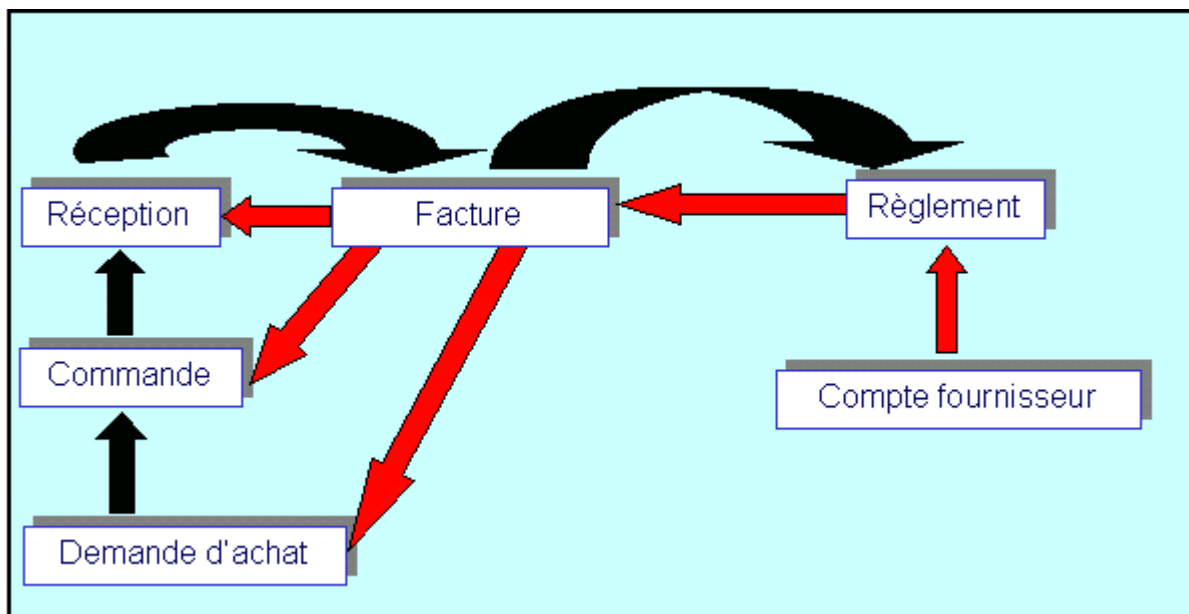
Concernant les écritures comptables, le compte fournisseur va être débité et un compte bancaire crédité.

## ► Auditabilité comptable et budgétaire

L'auditabilité de toutes les informations budgétaires et comptables est fondamentale pour tous les acteurs.

L'information doit pouvoir être tracée dans deux sens :

- Il doit être possible de retracer le flux des achats dans l'ordre de création des différents dossiers, de la demande d'achat ou de la commande vers le règlement.
- Il doit être possible de retracer le flux en partant de l'évènement situé le plus en aval, à savoir le règlement, et remonter vers les évènements achats.



De même, au niveau d'un dossier du circuit de la dépense (un engagement juridique, un dossier de liquidation...), il doit être possible de connaître l'historique des acteurs ayant donné leur validation au dossier, l'historique des modifications intervenues sur le dossier, avec l'identification de la nature de la modification et l'identité de l'auteur de la modification).

## 6. Cas de gestion transverses

### 6.1 Service facturier

Le Service facturier doit respecter l'obligation de mettre en place une comptabilité d'exercice en droits constatés (art. 30 de la LOLF) à partir du 1/1/06 : les écritures de CG sont produites dès que l'on constate la livraison du bien et/ou de la prestation (proposition d'écriture suite à la livraison : débit 6 ou 2 ou 3 suivant le type d'achats – crédit 408 ou 401). La date de livraison permet de rattacher la charge à l'exercice.

Ce besoin est valable pour tous les types d'EJ.

Il doit être possible de contre-passer les écritures précédentes une fois que les contrôles (administratifs et techniques) auront été faits (certification du service fait).

L'agent du service facturier (un seul acteur) doit pouvoir effectuer **uniquement** les activités suivantes :

Enregistrer au fil de l'eau les factures dans des DL (et donc sans nécessité concomitante de la date de certification du service fait).

Effectuer des traitements des factures en masse (par lot).

Consulter pour une facture donnée, l' (les) EJ(s) correspondants, le tiers correspondant, le(s) service(s) fait(s) correspondant(s).

Accéder aux réceptions saisies afin de vérifier l'écriture de FNP qui sera générée (cf. supra).

Pouvoir modifier le compte dans la proposition d'écriture précédente.

Créer le DL (soit par copie de l'EJ, soit en associant les réceptions correspondantes).

Lancer le rapprochement à 3 éléments et gérer les écarts correspondants.

Effectuer l'ensemble des contrôles du comptable (payeur et caissier) et effectuer la mise en paiement des DL.

Le système devra permettre **via des restitutions** :

- Le suivi des **factures enregistrées** dans le système **avec** et **sans** service fait.
- Le suivi des factures non parvenues et des charges constatées d'avance.

L'agent SG doit pouvoir alimenter la transaction Service fait en indiquant la date de la livraison, la date de certification du service fait et le montant obtenu (une fois que les contrôles administratifs et techniques auront été effectués).

Il ne doit plus pouvoir créer de DL.

L'agent du service ordonnateur doit avoir **via des restitutions** à tout instant une visibilité sur les factures saisies dans le système par le Service facturier. Sur la base de certains critères (tiers, SG, ligne budgétaire...), il doit pouvoir indiquer au Service facturier les factures à mettre en paiement en priorité.

## 6.2 Workflow, personnalisation de la liste de travail et traçabilité des dossiers

L'outil doit permettre de gérer entre autres les cas suivants :

- Tous les acteurs disposent des mêmes actions de validation :

Actions	Définition
Approuvé	Il permet <ul style="list-style-type: none"><li>• d'accepter le dossier et de l'envoyer dans la liste de travail du service suivant prévu dans le workflow,</li><li>• au dernier acteur du circuit de validation d'accepter le dossier. Le dossier « approuvé final » est renvoyé à l'initiateur.</li></ul>
Mis en attente	Il permet de remettre un dossier en attente dans les listes de travail du service courant lors des étapes de validation, par exemple pour éviter de renvoyer le dossier,
Renvoyé	Il permet de renvoyer le dossier à l'acteur précédent, le dossier reste modifiable.
Refusé	Il permet de refuser définitivement le dossier. Il n'est plus modifiable. Le dossier est renvoyé à l'initiateur.

Les dossiers peuvent faire l'objet d'une signature électronique

Les dossiers peuvent faire l'objet d'une validation rapide et groupée.

Il s'agit également d'analyser :

- La possibilité de définir des circuits workflow différents par type de transaction.

Exemple : considérons qu'il existe 3 types d'acteurs le responsable d'UO (RUO), le CF et le comptable qui sont concernés par la commande et la facture.

- le bon de commande est créé par un RUO. Il est ensuite envoyé au CF pour visa, son montant dépassant le seuil prévu au protocole. Puis il revient au RUO pour impression et envoi au tiers.
- la facture est saisie par le RUO. Elle est ensuite envoyée, à la DAF pour validation, puis au comptable pour paiement.
- Comment le RUO peut-il voir à tous moments ou en sont sa commande et sa facture pour pouvoir renseigner son fournisseur et sa hiérarchie ?
- Comment un acteur (RUO, RBOP) peut-il ne voir que des dossiers présentant une ou plusieurs caractéristiques (dossier supérieur à un montant donné, dossier relatif à une famille de tiers, dossier avec une imputation budgétaire donnée, etc....) ?

Il s'agit enfin d'analyser les possibilités offertes par l'outil pour personnaliser la liste de travail d'un acteur donné :

- Possibilité de masquer certaines colonnes.
- Possibilité de faire des tris suivant divers critères (imputation budgétaire, montant, type de dossier, service initiateur du dossier, etc....).

## 6.3 Consultation des dossiers

Tous les dossiers créés dans l'application doivent pouvoir faire l'objet d'une consultation sur la base d'un ou plusieurs critères.

Retrouver une réservation de crédits, une commande, une facture sur la base

- du nom du tiers ;
- dans une fourchette de montants ;
- dans un fourchette de dates.

## 6.4 Restitutions

Connaître à tous moments la situation budgétaire d'un programme, d'un BOP et d'une UO

- le montant réparti
- le montant bloqué
- le montant réservé
- le montant engagé (commandés)
- le montant facturé
- le montant payé

Connaître à tous moments le disponible budgétaire d'un programme, d'un BOP et d'une UO.  
Schématiquement :

- montant disponible pour réserver (montant réparti en AE – montant bloqué en AE – montant réservé) ou liquider (montant réparti en CP – montant bloqué en CP – montant liquidé)
- montant disponible pour consommer budgétairement (hors blocage) : montant réparti – montant engagé (AE) ; montant réparti – montant liquidé (CP)
- factures en attentes : montant engagé juridiquement (commandé) et livré (service fait) – montant facturé. Présentation de la restitution classée par fournisseur.
- livraisons en attentes : liste des commandes non livrées. Présentation de la restitution classée par fournisseur.