

**Dématérialisation des factures des fournisseurs du secteur public
1^{er} janvier 2017 : une échéance à préparer – une opportunité à saisir
Compte rendu de la présentation du 08 novembre 2016, à l'Hôtel des Arts & Métiers**

Compte rendu rédigé par Laure MUSELLI & ANDSI

En bref...

Stéphane THEVENET, responsable de mission à l'Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat (AIFE), présente le dispositif Chorus Pro de facturation électronique, dont l'utilisation par les fournisseurs du secteur public deviendra obligatoire au 1^{er} janvier 2017 pour les plus grandes entreprises, et en 2020 pour les plus petites. Il revient par ailleurs sur le contexte réglementaire du projet et ses objectifs, liés à la simplification de la commande publique pour en faciliter l'accès aux petites entreprises et à une rationalisation du processus, source d'économies potentielles à la fois pour les entreprises et pour les administrations.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

L'AIFE, agence en charge des dépenses de l'Etat et de l'ensemble des ministères, a pour mission de définir et de mettre en œuvre la stratégie financière informatique de l'Etat, dont elle est responsable du système comptable et financier.

L'AIFE a vu dernièrement son champ de compétences étendu à la **dématérialisation des factures**, au travers de la mise en œuvre de **Chorus Portail Pro**, un dispositif de dématérialisation des factures de l'ensemble du secteur public (Etat, collectivités locales, communes et établissements publics, qu'ils soient hôpitaux, écoles, universités, offices publics HLM, etc...).

Ce dispositif fait suite à l'**ordonnance du 27 juin 2014**, qui fixe à l'Etat et aux collectivités territoriales l'obligation d'accepter les factures électroniques à partir du 1er janvier 2017, et aux émetteurs de factures de passer à la facturation électronique entre le 1er janvier 2017 et le 1er janvier 2020 en fonction de leur taille.

Contexte du projet de dématérialisation des factures

Les structures publiques françaises sont engagées dans une relation avec de nombreux fournisseurs, qui génère un montant d'achats avoisinant les **100 milliards d'euros et environ 100 millions de factures par an**.

La dématérialisation de ces factures s'inscrit dans le cadre d'une **démarche initiée par la Commission Européenne**. Derrière ce sujet se trouve un **enjeu de complexité de l'accès à la commande publique, pour les moyennes et petites entreprises**. Ceci tient à la fois à la complexité du code des marchés publics et de la façon d'y répondre, mais aussi au caractère de mauvais payeur que peuvent revêtir les administrations publiques, moins par intention que par inattention. Certains paiements peuvent être très rapides et d'autres très longs, sans qu'il existe de logique derrière cela et sans qu'il soit possible pour les entreprises de l'anticiper.

Cette complexité se traduit par une quantité importante de papier, mais aussi une incertitude quant à l'arrivée et au traitement de la facture, ou à la complétude du dossier, qui peuvent être difficilement vérifiés. Traiter avec les administrations implique donc des relances et de la recherche, qui constituent du temps perdu. Un tel schéma s'avère donc sous-optimal, à la fois pour les fournisseurs, mais également pour les administrations qui ont à répondre à ces relances.

L'objectif de la dématérialisation des factures consiste donc à **permettre à un plus grand nombre d'entreprises d'accéder à la commande publique**, en simplifiant cet accès mais aussi en assurant la sécurité des paiements.

Ce constat donne lieu, **dès 2008, à la loi de modernisation de l'économie**, qui donne à l'Etat l'obligation d'accepter les factures émises par ses fournisseurs sous forme dématérialisée à partir du 1er janvier 2012. Cette loi est passée relativement inaperçue, les fournisseurs de l'Etat n'ayant que très peu utilisé ce mécanisme, pour des raisons technologiques de coût d'investissement, ou de crainte liée à l'administration fiscale, car la facture dématérialisée était assez peu bordée juridiquement.

En 2010, une directive de l'union européenne remédie à cet inconvénient et **libéralise le recours à la facture dématérialisée**, en stipulant que la facture électronique est strictement équivalente à la facture papier. Celle-ci sera retranscrite dans le Code Général des Impôts en 2013, dans un article indiquant comment faire de la facturation électronique tout en étant conforme aux règles de l'administration fiscale.

C'est dans ce contexte qu'**en 2012, l'AIFE ouvre Chorus Factures**, un dispositif permettant de recevoir des factures électroniques. Toutefois, seulement 30 000 factures électroniques sont reçues sous forme dématérialisée, sur plusieurs millions.

Enfin, le **24 janvier 2014 est adoptée une directive européenne obligeant toutes les entités publiques européennes à accepter les factures électroniques** conformes à une norme européenne commune (norme sémantique, ainsi que formats techniques associés).

Mise en œuvre de l'ordonnance du 24 juin 2014

En 2013, l'idée, portée par le gouvernement et les organisations patronales, que le fait de permettre la facturation ne suffit pas, et qu'il faut en faire une obligation, donne lieu à la loi de simplification, qui établit cette obligation. Par ailleurs, les entreprises demandent à ce que l'Etat ne soit pas le seul concerné par la mesure, et que toutes les structures publiques, qui ont chacune leur processus de facturation propre soient soumises à cette obligation.

Le principe d'un dispositif unique permettant de contracter avec l'ensemble des acteurs publics selon un seul process est entériné, nécessitant de passer des 4 millions de factures de l'Etat aux 100 millions de factures de l'ensemble du secteur public.

L'ordonnance de juin 2014 impose donc, pour l'Etat et les structures publiques (soit environ 78 000 entités) l'obligation d'accepter les factures électroniques, **et pour plus d'un million de fournisseurs, de transmettre environ 95 millions de factures de façon électronique, selon un processus unique**. Sur les 78 000 entités publiques, environ 50 000 sont des collectivités locales, c'est-à-dire des communes et leurs différents périphériques (syndicats des eaux, des transports, des ordures ménagères), le reste étant constitué d'hôpitaux, universités, régions, départements, lycées, collèges, laboratoires de recherche, ministères, etc...

A ce stade, l'Assemblée Nationale et le Sénat alertent l'AIFE sur la nécessité de protéger et d'impliquer les plus petits des fournisseurs. La nécessité d'une trajectoire s'impose donc, pour la mise en application progressive de la mesure en fonction de la taille des entreprises. La Commission Européenne et les entreprises insistent toutefois sur l'importance de garder une trajectoire courte, afin de respecter l'échelle de temps technologique. **La trajectoire débute donc en 2017 pour les grandes entreprises, et se poursuit en 2018 pour les entreprises de taille intermédiaire, en 2019 pour les PME et en 2020 pour les microentreprises**. C'est le fichier SIREN de l'INSEE, qui est retenu pour établir la définition indépendante de ces catégories d'entreprises.

La mise au point de la solution Chorus Portail Pro et de ses fonctionnalités donne lieu à une démarche de concertation de deux ans, autour de 60 groupes de travail, avec les représentants de l'ensemble des acteurs :

- Côté entreprises, le MEDEF, la CGPME, l'Ordre des experts comptables, rassemblés dans une instance appelée Forum National de la Facturation Electronique ;
- Côté collectivités locales, le rassemblement s'est fait au sein d'instances plus politiques que sont les associations d'élus locaux (Association des Maires de France, Association des Régions de France, Association des Départements de France, etc...).

Monter un système collectif destiné à « embarquer » tout le monde est compliqué et implique un très grand nombre de réunions, pour permettre une avancée collective et mettre en place une obligation co-construite. Une telle concertation était nécessaire quand on sait que le dispositif fait face à une diversité de situations, de la petite boulangerie à la grosse entreprise côté fournisseurs et de la micro-commune à l'APHP côté collectivités.

Les objectifs de la solution mutualisée de facturation électronique

La solution mutualisée Chorus Portail Pro comporte deux objectifs.

- **Pour les entreprises, une simplification grâce à un point d'accès unique**, alors même que nombre d'entre elles travaillent avec plusieurs entités publiques. L'Union Européenne chiffre à 1,5 milliards d'euros les économies potentielles de cette simplification du processus de commande publique à l'échelle des 27 pays européens.
- **Pour les administrations, une mutualisation des coûts**, avec la volonté d'éviter la multiplication des solutions. En partant du socle fonctionnel Chorus Factures déjà en place, il s'agit de s'appuyer sur des fonctionnalités éprouvées et ainsi de limiter le risque technologique inhérent à la mise en place d'une solution ad hoc, pour sécuriser la mise en place de l'obligation pour tous les acteurs à l'échéance 2017.

C'est une philosophie de rationalisation de process typique de l'Europe du Nord (dont le Danemark est le précurseur) qui prime, par opposition à une philosophie de récupération de fiscalité et de collecte de TVA typique des pays du Sud.

Dans le contexte d'interrogations concernant la facturation électronique et la question de la réduction du nombre de fonctionnaires, l'AIFE milite pour que cette réduction porte sur les fonctions support, plutôt que les fonctions métier, en maintenant un service de même qualité. La justification de cette position tient au fait que les fonctions support ont vocation, par hypothèse, à être rationalisées et donc réduites, car elles ne génèrent pas de gain. Il est ainsi plus pertinent et acceptable, pour la population, de réduire par exemple le nombre de comptables plutôt que celui d'infirmiers. La facturation électronique va dans ce sens.

Les gains prévisionnels

Le calcul des gains prévisionnels s'est appuyé sur des études existantes, et notamment les analyses de l'organisme GS1, qui gère les codes barre et s'intéresse à la facturation électronique.

Sur le traitement d'une facture, le potentiel de gain peut concerner **des gains financiers ou des gains de temps**. Lorsque l'on décompose les process d'émission et de réception de facture en sous-process, **les coûts d'envoi (timbre et enveloppe) s'avèrent assez marginaux** dans le gain obtenu par la facturation électronique. En revanche, **les relances et la gestion des litiges sont au centre des coûts des process de facturation sortante**.

L'intérêt de la dématérialisation des factures se situe donc finalement moins dans le fait de dématérialiser, que de se trouver dans un **process sécurisé**. Celui-ci va permettre d'obtenir **des flux traçables, des accusés de réception et donc une information du fournisseur à chaque étape du traitement**.

- **Pour l'émetteur**, sur un coût estimé d'envoi d'environ 9 euros, le gain est d'environ 3 euros
- **Pour la réception**, sur coût de traitement de réception de facture d'environ 15 euros, le gain est d'environ 6 euros.

Evidemment, ces gains sont calculés sur des moyennes. Il s'agit par ailleurs de gains de temps traduit en euros. Le temps gagné doit donc être réalloué à une autre activité par les entreprises pour devenir effectif, ce qui pose des questions d'organisation. Par exemple, l'impression papier de la facture fera inévitablement baisser le montant de l'économie.

Présentation de la solution Chorus Pro

Chorus Pro propose un **double système de liberté concernant le mode de transmission et de réception**, justifié par des différences de taille très significatives au sein des fournisseurs et des collectivités.

D'un côté, de grandes entreprises veulent échanger avec tous, y compris les petites collectivités. D'un autre, de petits fournisseurs souhaitent échanger avec de grandes collectivités publiques. Cette combinatoire est problématique dans la mise en œuvre des solutions de facturation électronique. En effet :

- **Les grandes entreprises plébiscitent l'EDI**, une solution en mode données, qui permet des exports et des intégrations directes dans le SI. C'est cependant une solution coûteuse en termes de mise en œuvre, et qui requiert des compétences précises. Une petite collectivité ne pourra donc pas gérer un fichier EDI.
- **Une majorité de petits fournisseurs** établit sa facturation **sous Excel**, et effectue la transmission en **format pdf**, alors que les grosses administrations ont du mal à gérer ce type de document.

Avec Chorus Pro, fournisseurs et entités publiques peuvent donc choisir leur mode d'émission et de réception indépendamment les uns des autres, sans qu'aucun ne soit imposé.

3 modes de transmission

Le principe de la solution consiste à proposer 3 modes de transmission (EDI, pdf et service API), parmi lesquels fournisseurs et entités publiques peuvent choisir, et à se positionner à l'interface pour effectuer les transformations de format, grâce à un flux pivot. Ces transformations sont garanties par l'AIFE et ne portent que sur les données d'en-tête et de pied de facture, sans aucun regard sur le contenu.

EDI : Si le fournisseur choisit de déposer sa facture en EDI, une transmission de flux au format structuré ou mixte est effectuée. Dans ce cas :

- Si l'entité publique souhaite recevoir la facture en EDI, il y aura injection automatique du flux et visualisation de la facture via une feuille de style
- Si l'entité publique souhaite la recevoir en pdf, la facture sera transformée en pdf, avec une feuille de style

Pdf : Si le fournisseur choisit d'envoyer un pdf, les 3 informations d'en-tête et pied de page (émetteur, destinataire, outil d'exonération de TVA) doivent être ressaisies. Elles sont transformées en fichier EDI et transmises, avec le fichier pdf original logé dans le fichier XML produit. Les informations structurées d'en-tête et pied de page sont véhiculées, accompagnées du fichier pdf en pièce jointe, qui constitue le contenu de la facture et a vocation à être analysé par un service financier, sans être « compris » par le système.

Mode service (API) : Le troisième mode est un mode service, constitué par l'ensemble des fonctions offertes sous forme d'API, que les systèmes émetteur et récepteurs peuvent directement embarquer. Pour les grosses entreprises et grosses collectivités qui ont déjà mis en place des portails relativement élaborés orientés fournisseurs ou clients, l'API peut alors être mise sur le portail et rester transparente pour les utilisateurs. La mise à disposition de l'API permet aux opérateurs de dématérialisation de pouvoir continuer à jouer leur rôle entre les entreprises et les administrations.

En vue d'attaquer les fournisseurs de solutions financières (Sage, SAP, Oracle, etc...) pour que la fonction "envoi de facture" soit intégrée dans leurs solutions, l'AIFE travaille également sur le format pdf mixte, comportant de la donnée structurée.

Différents mode de facturation (EDI, pdf ou API) peuvent être acceptés de la part d'un même fournisseur, tout comme des changements de mode de facturation au cours du temps.

Types de factures pris en charge

La facture est un objet juridique non défini en Droit. Pour établir le périmètre de la facture électronique, l'AIFE a repris une définition en creux consistant à dire qu'est concerné tout ce qui, dans le cadre d'un contrat public, ressemble à une facture. Cela permet de réaffirmer que l'on se préoccupe peu de Droit, mais plutôt d'un cadre contractuel. Peu importe la nature et l'objet de la facture : facture directe, avoir, facture de recette, demande de paiement des sous-traitants ou des cotraitants, facturation en appui des marchés de travaux, etc... **Toute demande de paiement dans le cadre d'un marché public est concernée, au même titre que la facturation entre administrations.**

La solution assure l'archivage fiscal des factures pour le compte du fournisseur, consultable pendant 10 ans dans un conteneur informatique de la DGFIP, en cours d'homologation Archives de France. L'envoi de facture via le système vaut donc archivage à valeur légale et à valeur fiscale pour le fournisseur. Pour les établissements publics, l'obligation de stocker chez eux les archives financières persiste, même si des travaux sont en cours pour supprimer cette obligation.

Identification de l'émetteur

Chaque émetteur est identifié de manière unique, quelles que soient les modalités de transmission.

Cette identification repose sur 3 éléments :

- Le **code pays**,
- Le **type d'identifiant** (Tous les types d'identification sont acceptés, du SIRET au numéro Tahiti, en passant par le numéro de TVA intracommunautaire)
- L'**identifiant**

Paramétrages effectués par le destinataire

Afin de prendre en compte la diversité des établissements publics, chaque entité publique a la faculté de rendre obligatoires, pour les factures la concernant :

- Une **référence d'engagement** (qui implique de faire figurer un numéro de commande pour référencer la facture). Celle-ci est utile dans des administrations de type hospitalier, par exemple, où un grand nombre de factures circule et où il faut en garantir un traitement rapide.
- Une **référence à un code service**, le code SIRET n'étant pas toujours pertinent pour identifier la personne à qui envoyer la facture.

Chaque administration pourra décider de mettre en place ces codes, en fonction de leur utilité (pas forcément évidente pour une petite commune, par exemple).

Un annuaire, consultable sur Chorus Pro, permet de vérifier le caractère obligatoire de ces références pour chaque établissement.

Le processus global et ses étapes

Le fournisseur est informé aux différentes étapes du traitement de sa facture.

Le processus se décompose en **7 étapes** ou statuts : déposée ; en cours d'acheminement ; mise à disposition du destinataire ; rejetée ; suspendue ; mise à disposition du comptable ; mise en paiement.

Un accusé de réception part à chacun de ces statuts, soit par mail, soit par retour de fichier en EDI, soit via l'API, accompagné d'un tableau de bord résumant l'état de la facture.

Conclusion

Le démarrage officiel de la solution est fixé au 1er janvier 2017, mais le démarrage effectif a eu lieu au mois de septembre, pour les factures des services de l'Etat et celles des entités pilotes représentatives de tailles diverses, soit 50 000 factures par mois. Ces quelques mois permettent de réaliser du calibrage, de faire des estimations de charges et d'effectuer un départ lancé, afin de prendre en compte la diversité des fournisseurs et administrations.

Débat

Intervenant : Compte tenu du côté progressif de la mise en application du dispositif en fonction de la taille des entreprises, est-ce qu'il existe des processus de contrôle du respect de l'obligation ? Comment un organisme public de petite taille pourra-t-il vérifier que tel ou tel fournisseur est soumis à l'obligation ou pas ?

Stéphane THEVENET : La référence est le répertoire SIREN, qui est public, et que chacun pourra consulter. Ensuite, il existe certes un million de fournisseurs, mais chaque petit établissement public connaît sa cinquantaine ou sa centaine de fournisseurs. L'objectif de l'AIFE est que tout le monde soit passé à la facture dématérialisée d'ici à 2020. Si une PME a continué, en 2019, à envoyer de la facture papier pendant 3 mois, il faudra simplement lui rappeler son obligation. De toute façon, nous conseillons aux PME de ne pas attendre la date butoir pour commencer à envoyer les factures dématérialisées.

Int. : On reçoit des mails assez incisifs de la part de certains organismes publics, qui ont tendance à nous obliger à être prêts pour le 1er janvier 2017, alors que nous ne faisons pas partie de la catégorie des grandes entreprises.

S.T. : Vous n'y êtes pas obligé. Cependant, il ne faut pas oublier que le contrat permet aux administrations d'aller au-delà de la loi. Si vous répondez à un marché public et avez la chance d'être retenu, il peut être stipulé dans les clauses de ce contrat qu'indépendamment de votre taille, vous utiliserez, dès 2017, la facturation électronique. Vous serez alors obligé d'appliquer les clauses du contrat. Pour les administrations, le pire consiste à avoir un double processus, ce qui sera potentiellement le cas pour elles pendant 4 ans. Un certain nombre d'entre elles vont donc essayer de se dégager de ce double processus. Les plus grosses vont mettre en œuvre des chantiers de numérisation des factures entrantes, avec de la reconnaissance optique, par exemple. Vu de leurs agents, tout sera numérisé, et la question de la trajectoire sera sans grande importance. D'autres administrations vont essayer, notamment pour tout ce qui concerne la commande publique dite formalisée, de sortir le plus vite de ce double processus grâce à ce type de clause, qui est légal dès lors qu'il figure dans le marché public. A l'inverse, si dans le marché public, cette clause ne figure pas, l'administration ne peut pas vous l'imposer.

Int. : Est-ce qu'il existe des niveaux de service dans Chorus, c'est-à-dire un respect des délais de règlement à partir de l'émission de la facture ?

S.T. : Non... En revanche, le dispositif va permettre de progresser sur le sujet. Chorus Pro va donner des dates certaines, ce qui n'existe pas aujourd'hui, en fournissant des accusés de réception. Par ailleurs, il existe un décret de 2013, dit « de délai global de paiement », qui précise que les administrations ont 30 jours, modulo deux ou trois administrations particulières comme les hôpitaux, pour payer. La date de démarrage de ce délai étant la date de réception de la facture, le dispositif fournit donc, grâce aux accusés de réception, une date certaine sur le démarrage du délai. Une administration qui sait qu'il n'est pas possible de prouver la date réelle de réception de la facture n'est pas très inquiète sur la capacité de son fournisseur à aller en justice, avec un droit de la preuve tout à fait incertain. La même administration, qui sait que son fournisseur dispose d'un accusé de réception avec une date certaine fourni par le ministère des finances sera plus vigilante. Ce qui change aussi est le fait que vous puissiez transmettre le bordereau de livraison dès le premier envoi, chose que l'administration ne pourra pas non plus contester. Tous les envois seront archivés, datés, et mis dans des conteneurs où chacun pourra aller les consulter, y compris les fournisseurs, pour démontrer leur bon droit.

Int. : Les mauvaises langues disent que ce système permettra à l'Etat de collecter directement une taxe pour ceux qui paieraient en retard, selon un principe d'amende.

S.T. : Avant de quitter le gouvernement, Monsieur Macron a essayé de mettre en œuvre un dispositif de « name and shame », dont le principe n'est pas de punir, mais de désigner à la vindicte. Cela va être possible. L'Observatoire des Paiements, un organisme paritaire, placé sous le contrôle de la Banque de France, qui réunit à la fois des organisations patronales et des administrations, rédige un rapport annuel qui pourrait à l'avenir indiquer les délais de chacun des ministères. Le sujet existe également pour les grandes entreprises et la facturation interentreprises. Certaines grandes entreprises ne sont pas du tout exemptes de reproches en termes de délais de facturation, ce que la Direction de la Concurrence et de la Répression des Fraudes condamne, leur infligeant des amendes pour délais abusifs. L'idée est donc de travailler sur de la donnée sécurisée et opposable qui remette en cause la loi du plus fort et impose aux administrations de respecter les règles

Int. : Une entreprise qui est à l'étranger doit-elle respecter cette réglementation ou pas ?

S.T. : Le fournisseur étranger d'une entité publique française doit utiliser ce processus. Ce qui compte ici n'est pas la nationalité de l'entreprise, mais plutôt la nationalité du contrat. S'il s'agit d'un marché public, les entreprises allemandes peuvent y répondre, mais elles y répondront dans les mêmes conditions que les entreprises françaises. La question peut en revanche se poser de façon plus complexe pour les administrations françaises à l'étranger, comme les ambassades. Comment obliger une administration française à l'étranger à respecter la règle ? Nous sommes en train de traiter cette question, mais il s'agit d'enjeux minimes en termes de commande publique.

Int. : J'ai cru comprendre que la SNCF était dérogatoire dans le décret...

S.T. : La SNCF n'est pas dérogatoire dans le décret. Les députés ont voté une dérogation pour la SNCF, qui est dans l'obligation de la facture dématérialisée, mais a obtenu une dérogation pour utiliser le système commun, arguant qu'elle avait déjà un système de facturation électronique. Aujourd'hui, seules la SNCF et la Caisse des Dépôts ont été exonérées (la Caisse des Dépôts n'étant d'ailleurs pas concernée par la mesure).

Int. : Les fournisseurs de solutions financières se sont-ils saisis de dispositif ?

S.T. : Non... Les APIs ont pourtant été mises en visibilité, avec des spécifications disponibles depuis mars 2015. Ceci dit, les utilisateurs de SAP (en moyenne les plus grosses entreprises) ne sont pas notre cible prioritaire sur le pdf mixte. Nous sommes plutôt intéressés par les petits éditeurs de progiciels financiers, car les gros éditeurs raisonnent sur des masses critiques, que le nombre de factures dont nous parlons ne permet pas d'atteindre à l'échelle mondiale.

Int. : Le service de signature de pdf n'existe pas sur les fichiers EDI. Est-ce problématique ?

S.T. : Non, car ce n'est pas une obligation. Le sujet de la signature est une problématique fiscale chez les fournisseurs. Pour les experts comptables, pour les plus petites d'entre elles, ou les services financiers pour les plus grosses, la signature embarque en effet un changement de la nature de la relation avec l'administration fiscale. En matière de facturation électronique, l'administration fiscale dit qu'en EDI ou en facture électronique signée, vous n'avez pas besoin de piste d'audit.

Int. : Quand on se prépare à Chorus, est-ce qu'il faut revoir les process, en retravaillant les bases clients et les bases fournisseurs ?

S.T. : C'est un vrai sujet. Aujourd'hui, de grands fournisseurs ne sont même pas certains de savoir si leurs partenaires sont dans le secteur public ou pas. Pour les fournisseurs, il faut effectivement récupérer le SIRET des administrations publiques et pour les administrations, constituer des bases fournisseurs. Il existe donc des sujets de rationalisation et de traçabilité des achats publics.

Int. : En termes de moyens, combien de personnes sont impliquées dans ce projet ?

S.T. : C'est un projet dont la réalisation a été assez largement sous-traitée, avec une centaine de personnes pendant 2 ans en développement et une trentaine de personnes pour la partie accompagnement, pilotage et direction technique.

Présentation de l'orateur

Stéphane THEVENET

Stéphane THEVENET est responsable de mission à l'Agence pour l'Informatique Financière de l'Etat (AIFE), après en avoir été chef du bureau d'études. Son parcours a notamment inclus l'amélioration des performances des organisations.