

RÉPONSE

**DE MADAME STÉPHANIE DECOOPMAN
DIRECTRICE GÉNÉRALE DU CENTRE HOSPITALIER
UNIVERSITAIRE DE ROUEN (*)**

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L. 243-5 du Code des juridictions financières.*



La Directrice générale

Enregistré au greffe le 27/01/2025
CRC Normandie
AGR 25-42

Rouen, le 24 janvier 2025

Madame Laurence MOUYSSET

Présidente de la Chambre régionale des
comptes de Normandie

21 Rue Bouquet

76000 Rouen

Objet : Réponses du CHU de Rouen aux observations définitives du 3^{ème} cahier de la Chambre régionale des comptes – Cahier « maîtrise des risques ».

Madame la Présidente,

Par courrier réceptionné le 23 décembre, vous m'avez adressé le rapport d'observations définitives, sur le volet « maîtrise des risques » du Centre hospitalier universitaire de Rouen pour les exercices 2018 et suivants.

Je souhaite vous remercier d'avoir largement tenu compte dans votre document définitif de certains éléments et précisions apportés lors de la phase contradictoire.

Si le contenu de votre analyse a été significativement modifié au regard de ces échanges, les intitulés des chapitres concernés ne semblent malheureusement pas toujours avoir été ajustés en conséquence.

Certains intertitres apparaissent ainsi particulièrement décalés, par leur apparente sévérité qui contraste totalement avec les analyses de fond beaucoup plus nuancées développées par les magistrats dans le corps des chapitres concernés.

Au-delà de cette remarque générale sur la sévérité parfois disproportionnée de certains intertitres par rapport aux observations effectivement formulées, je souhaite vous apporter les précisions suivantes sur les différents sujets traités dans ce volet « maîtrise des risques ».



Concernant la fiabilité des comptes :

La Chambre régionale des comptes a souligné la certification sans réserve des comptes du CHU par nos commissaires aux comptes sur l'ensemble de la période considérée, ce qui est un signe de maturité de la politique de qualité comptable du CHU.

Les magistrats ont également mis en valeur les travaux récents en faveur d'une plus grande maîtrise encore des risques comptables et financiers (optimisation *a posteriori* des recettes d'hospitalisation, apurement des comptes d'attentes, etc.), encourageant le CHU à poursuivre dans cette voie.

Concernant la recommandation relative à l'utilisation des provisions pour renouvellement des immobilisations, la clôture des comptes 2023 a été l'occasion d'une vaste remise à plat du « haut de bilan » du CHU sur longue période (reconstitution des logiques et des mouvements jusqu'au début des années 2000), à partir d'une analyse partagée avec nos commissaires aux comptes, mais aussi l'ARS, eu égard aux enjeux de financement de l'investissement et de résultat budgétaire.

Je vous informe enfin que cette politique de qualité comptable pourra désormais s'appuyer sur une convention de partenariat avec le Directeur régional des Finances publiques et le Comptable public du CHU, signée le 17 décembre 2024. Cette convention couvre des sujets aussi divers que le recouvrement des créances, la gestion des admissions de titres en non-valeur, le contrôle hiérarchisé de la paie, ou les enjeux de dématérialisation des opérations.

Le CHU de Rouen poursuivra en 2025 la structuration de sa gouvernance de la qualité comptable et du contrôle interne, à travers la mise en place d'un COPIL dédié, coordonnant différents groupes de travail thématiques.

En matière de commande publique :

La Chambre régionale des comptes relève, et je l'en remercie, la qualité de la structuration de la stratégie et du pilotage de la fonction achat du GHT.

De même, les magistrats ont reconnu la forte convergence des marchés du GHT fondée sur la massification des achats et mis en exergue l'atteinte des objectifs de performance du plan d'action achat de territoire, ce qui est une satisfaction importante pour l'établissement.

Lors des échanges avec la Chambre, et notamment à l'occasion des précisions apportées lors de la phase contradictoire, le CHU de Rouen a insisté sur l'absence de système d'information achat partagé, faute de solution logicielle disponible au niveau national. Elle pénalise la qualité et l'exhaustivité du contrôle de gestion achat et aussi le repérage des achats non rattachés à des marchés en cours (achats dits « hors marché ») au niveau des établissements-partie du GHT.

En revanche, le CHU de Rouen a décrit son plan d'action engagé depuis 2019 pour réduire les achats « hors marché », présentant déjà des résultats intermédiaires favorables, même si les conditions d'exercice ont ralenti le processus d'amélioration pendant la crise sanitaire.



Dans ce contexte, l'engagement du CHU et des établissements du GHT dans le programme national Sémaphore (SI achat) et dans l'harmonisation des référentiels achat, constitue un axe prioritaire de structuration et de progrès. Après que les travaux préparatoires d'harmonisation aient été finalisés en 2024, le déploiement des premières briques de l'outil est programmé en 2025.

La mise en œuvre, à moyen terme, de la signature électronique, ainsi que de la gestion électronique de documents (GED) associée, devrait permettre la sécurisation de la chaîne de commande à la fois en terme d'habilitation, mais aussi en terme de gestion documentaire (une étude organisationnelle permettra d'évaluer en 2025 les impacts de la mise en place de cette GED qui est un préalable au déploiement de la signature électronique).

Comme je l'ai déjà précisé, les titres des paragraphes du 3^{ème} volet ne semblent ainsi pas rendre complètement compte de la réalité des ambitions et actions engagées en matière de maîtrise du risque, alors même que la Chambre les relève elle-même dans son analyse.

Concernant les marchés négociés sans publicité ni mise en concurrence, la chambre régionale des comptes a identifié cinq marchés (sur un total de 2880 marchés sur la période d'étude) pour lesquels les motifs de recours à cette procédure étaient insuffisamment justifiés. Même si le CHU de Rouen a admis qu'il aurait dû mieux documenter dans ses rapports les motifs d'ordre technique qui ont motivé cette orientation (un plan d'action spécifique est en cours), il a apporté lors de la phase contradictoire les précisions techniques qui avaient justifié le recours à cette procédure.

Le CHU précise que la démarche visant à prévenir les conflits d'intérêt dans les achats publics est engagée depuis début 2024, avec notamment l'élaboration d'une charte de déontologie de la commande publique, à laquelle plus d'une centaine de professionnels de l'achat a déjà adhéré. La démarche de communication institutionnelle et de formation va s'intensifier en 2025.

Enfin, la CRC a relevé des situations d'absence de contrat écrit formalisé. Cette situation se matérialise entre deux marchés ou dans le cas d'un nouveau besoin devant être référencé en urgence. L'absence de contrat écrit relève d'une difficulté formelle puisqu'en pratique un devis écrit, matérialisant un accord sur le prix, est systématiquement obtenu par le CHU de Rouen. Lors de la phase contradictoire, plusieurs de ces situations ont pu être décrites par le CHU (souhait d'alignement de marchés en vue d'une convergence, délais non maîtrisés de disponibilité d'un marché de groupement d'achat national (marché DASRI), ou erreur dans l'engagement des dépenses, non rattachées au marché associé (marché affranchissement)). En réponse aux observations définitives de la chambre régionale des comptes, le CHU de Rouen a initié un plan d'actions pour améliorer encore ses pratiques (signature d'avenants, mise en place de marchés complémentaires, amélioration de la traçabilité des devis) afin que, quelque soient les circonstances, des contrats écrits formalisés soient établis.



Concernant le suivi de l'activité médicale :

S'agissant en premier lieu du contrôle du temps médical, je vous confirme que le CHU de Rouen a prévu de renforcer ses outils de contrôle interne, conformément aux recommandations de la Chambre Régionale des Comptes.

Le CHU formalisera ainsi en 2025 les fichiers de suivi qui existaient précédemment en créant un unique registre du Temps de Travail Additionnel.

Les contrats individuels de temps de travail additionnel, déjà établis de manière systématique dans les services dont les praticiens exercent en temps continu, seront quant à eux étendus en 2025 à l'ensemble des praticiens concernés.

Une démarche de suivi du Temps de Travail Additionnel et de son indemnisation a enfin été prévue par la Commission de l'Organisation de la Permanence des Soins (COPS) nouvellement élue fin 2024.

S'agissant par ailleurs de l'activité libérale, je vous confirme l'élaboration en 2024 d'un comparatif entre l'activité déclarée et les relevés du Système National Inter-Régime (SNIR), ayant permis d'identifier les éventuelles incohérences qui ont fait l'objet d'une analyse conjointe avec les représentants de l'Assurance maladie.

Je vous indique également que la Commission d'activité libérale du CHU a établi fin 2024 un plan d'action pour l'année 2025. Il tient compte des préconisations de la Chambre Régionale des Comptes, en prévoyant notamment l'automatisation du contrôle du respect des niveaux d'activité de chaque praticien (en quotité travaillée et en volume d'activité réalisée) et la rédaction d'une charte de l'activité libérale par un groupe de travail dédié.

Le codage de l'activité « au nom du praticien », prévu dans le nouveau logiciel de saisie des actes médicaux en cours de déploiement en 2025 (logiciel CORA), permettra de comparer l'activité libérale d'un praticien avec celle qu'il réalise au titre de son activité publique.

Je vous indique enfin qu'un nouvel audit de l'affichage des tarifs en salles d'attente a été réalisé fin 2024.

Concernant les systèmes d'information et la cybersécurité :

Je remercie les magistrats d'avoir souligné les efforts significatifs réalisés par l'établissement en matière de systèmes d'information, ainsi que la cohérence des actions entreprises dans ce cadre.

Le CHU de Rouen confirme l'analyse mettant en exergue le positionnement central des systèmes d'information dans sa stratégie et les nombreuses démarches réalisées à compter de 2019 par la Direction du Système d'Information, bénéficiant d'un soutien institutionnel solide et capitalisant sur des changements organisationnels en son sein.



Comme l'a relevé la Chambre, les travaux autour du numérique s'inscrivent en totale cohérence avec les schémas directeurs du système d'information, tant pour le CHU de Rouen que pour le GHT Rouen Cœur de Seine. Ceux-ci prennent particulièrement en compte le contexte de complexité du périmètre applicatif qui est mis en avant, au niveau local comme territorial. L'établissement a d'ailleurs déjà conduit un nombre important de projets en lien avec cet enjeu et maintient la dynamique sur ce sujet.

Le CHU se réjouit également que les multiples démarches menées autour de la cybersécurité aient été positivement relevées par les magistrats, illustrant la parfaite conscience par le CHU des enjeux sécuritaires et la prise en compte effective de ces questions dans sa stratégie, ainsi que dans celle du GHT Rouen Cœur de Seine. La participation systématique du CHU et du GHT aux différents appels à projets nationaux dédiés à ce domaine en est la démonstration.

Comme précisé d'ailleurs par les magistrats, les préconisations énoncées au sein de ce cahier donnent d'ores et déjà lieu à des actions concrètes de la part de l'institution, démontrant l'alignement de vision entre la Chambre et l'établissement sur ce sujet.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'assurance de ma considération distinguée.

La Directrice Générale

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

Stéphanie DECOOPMAN



« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

Chambre régionale des comptes Normandie

21, rue Bouquet
CS 11110
76174 ROUEN Cedex
Tél. 02 35 07 92 00

<https://www.ccomptes.fr/fr/crc-normandie>