

SUJET N°1

Vous êtes affecté(e) dans une sous-direction qui comprend cinq bureaux.

Il a été décidé de mettre en place, dans le cadre de la modernisation de l'Etat, une procédure de dématérialisation des actes des bureaux de cette sous-direction. Pour ce faire, il a été fait appel à un consultant extérieur qui a étudié le fonctionnement de la sous-direction et a préconisé une démarche pour mener à bien cette opération.

Le sous-directeur doit présenter oralement devant le comité de direction les objectifs et les conséquences de cette démarche. Il doit en outre présenter la méthode envisagée pour la mettre en œuvre.

Votre chef de bureau vous demande d'élaborer un document qui constituera la trame de sa présentation devant le comité de direction.

Document n° 1	Extraits du rapport du consultant 12 pages	Pages n°1 à 12
Document n°2	Annexes au rapport du consultant 2 pages	Pages n°13 et 14

EXTRAITS DU RAPPORT DU CONSULTANT

I. OBJET DU DOCUMENT.

I.1 RAPPEL DU CONTEXTE

La sous-direction compte 300 agents, structurée en cinq bureaux, répartis sur plusieurs sites géographiques. Elle est chargée de missions nombreuses et variées touchant directement ou indirectement le grand public.

Toutes les activités de la sous-direction sont définies et s'exercent dans un cadre réglementaire précis, et conduisent à la production de dossiers, qui sont essentiellement ou exclusivement des dossiers « papiers ». Par ailleurs, les bureaux de la sous-direction utilisent des fonds documentaires de référence, soit techniques, soit juridiques et réglementaires.

Les dossiers et les fonds documentaires constituent donc le « substrat » et la matérialisation de l'activité de la sous-direction. Chaque entité de la sous-direction les gère de manière spécifique à l'heure actuelle. Une gestion efficace des dossiers et des fonds documentaires est donc une condition de l'efficacité des missions de la sous-direction.

Aussi, le sous-directeur a souhaité faire réaliser une étude globale sur la gestion des dossiers et des fonds documentaires utilisés en son sein pour définir un scénario d'amélioration qui participera à la politique d'amélioration globale de l'efficacité de la sous-direction :

- Réduction des délais globaux d'instruction des dossiers
- Diminution des charges de fonctionnement
- Fluidification des échanges entre les différents acteurs
- Gain de place et optimisation de l'espace vital dans les bureaux.

Cette étude se déroule en deux grandes étapes :

- Analyse de la situation existante et définition des besoins sur les cinq bureaux de la sous-direction au regard de l'utilisation des dossiers et documents et définition d'un scénario global d'évolution
- Déclinaison du scénario d'amélioration sur deux ou trois chantiers pilotes identifiés et choisis dans la première étape

Ce présent document constitue le « Rapport d'Analyse de l'Existant et des besoins » et présente les résultats des travaux effectués pendant la première phase de l'étude.

(...)

(...)

V.5.1. LES POINTS D'APPUI

Parmi les points positifs, le **degré d'implication et la motivation d'un travail bien fait**, de qualité est une constante au sein de toute la sous-direction. Il convient toutefois de noter que ce point positif comporte parfois ses propres revers avec dans certains cas un « sur-contrôle » des tâches effectuées.

Il ne faut pas oublier que la « Qualité » est généralement le bon point d'équilibre à trouver entre le niveau de qualité atteint et les coûts et délais engendrés pour l'obtenir. La « sur-qualité » nuit ainsi souvent à la « juste » qualité.

En dehors de cet aspect, les principaux points positifs repérés lors de cette étude et sur lesquels la sous-direction doit s'appuyer pour mener à bien ses actions de modernisation sont les suivants :

- La mise en place de **procédures d'échanges par mail** entre certains bureaux et avec des entités externes. Lorsque des collaborations de ce type ont pu être effectuées, il faudrait pouvoir capitaliser sur ces expériences afin de les reproduire avec les autres entités.
- Le **remplacement** de certaines **saisines** par des **commissions périodiques** réunissant toutes les instances décisionnaires afin d'obtenir un avis immédiat et collégial en séance.
- La réflexion menée dans le cadre de l'amélioration de la procédure des permis de construire pour effectuer uniquement la **saisine des services « nécessaires et suffisants »** afin de diminuer non seulement les flux inutiles, mais les charges de traitement induites.
- La **saisine directe pour les affaires « courantes » des services consultés**, par le bureau d'ordre à réception des demandes au sein du service et sans passage systématique par la hiérarchie.
- La **communication auprès des publics concernés** afin de faire diminuer le nombre de demandes d'autorisations non nécessaires.
- La **diminution du nombre de ruptures** (sources de délais supplémentaires) dans la chaîne de traitement, en évitant une répartition trop fine des tâches entre plusieurs acteurs :
 - au bureau n°1, une grande partie des tâches de traitement amont sont effectuées par le bureau d'ordre
 - au bureau n°2, une grande partie du traitement est effectuée directement par le rédacteur sans prescription préalable, sauf cas particulier.

V.5.2. LES POINTS D'AMÉLIORATIONS

Les principaux points nécessitant à notre avis des améliorations sont les suivants :

- Une perception parfois faussée de la notion de **Qualité de service** : en effet, comme indiqué précédemment, chacun est très impliqué par la qualité du travail effectué, mais perd de vue que lorsqu'un « client » est en attente d'une autorisation par exemple, le délai d'instruction est un des premiers points de perception de la Qualité de service. Un très grand attachement à la qualité des écrits, ne doit pas desservir les autres piliers de la qualité que sont les coûts et les délais.

- De multiples points d'enregistrement (**à chaque étape du circuit de distribution des courriers**) d'un même courrier sans aucun lien d'aucune sorte entre eux : **chaque enregistrement engendre des opérations de suivi et de relance redondantes effectuées au niveau de chacun des secrétariats.**
- Classements redondants de multiples copies des mêmes courriers à chaque étape du circuit, notamment pour les « **Affaires Signalées** ».
- **Enormément de photocopies** de pièces et de dossiers à fin de classement ou de transmission.
- **Beaucoup de temps perdu à rechercher des documents ou des dossiers « égarés »** : il est difficile de savoir où se trouve un dossier donné, à un instant « T » (certains bureaux avaient de 500 à 900 dossiers sortis au moment de l'étude, on comprend facilement dans ces cas, qu'ils soient parfois difficiles à localiser, notamment lorsqu'ils se trouvent sous la pile, en attente).
- Des **circuits de circulation de l'information** relativement **lourds** qui induisent des délais de traitement longs, sans valeur ajoutée systématique à chaque étape.
- De **nombreux points de rupture de charge** dans le déroulement de l'instruction (saisines d'autres services et attente des retours) et dans le traitement des étapes (morcellement trop fin des tâches en interne au sein d'un service).
- Des **dossiers relativement volumineux** pour certains bureaux contenant **des documents anciens** (début du siècle dernier par exemple) **sans utilité pour l'instruction** des affaires courantes.
- Un **manque de visibilité** des différents acteurs sur **l'état d'avancement** d'un dossier.
- Des **redondances fortes** de pièces (classements multiples de copies d'une même pièce à plusieurs endroits, duplication de dossiers,...).
- La **gestion des files d'attentes de traitement n'est pas toujours la plus optimale** : les dossiers sont stockés sur des piles en fonction des étapes de traitement à effectuer (« à traiter », « à vérifier, valider », « à envoyer »....). Il arrive donc relativement fréquemment que le dernier dossier manipulé se retrouve en haut de la pile, les plus anciens restant ainsi en stock plus longtemps. Différentes techniques sont utilisées pour repérer les dossiers les plus urgents : sur-chemise de couleur rouge par exemple, repérage de files d'attente avec 3 niveaux de priorité, ou encore lecture des courriers à envoyer pour déterminer le degré d'urgence en fonction de la nature du courrier...). Mais certaines files s'avèrent de véritables **goulots d'étranglement**, et sont difficiles à apurer.
- Des habitudes encore ancrées sur le « papier » :
 - **Enregistrements manuscrits** sur des cahiers « chrono » des arrivées ou des départs, voire sur des feuilles volantes classées ensuite dans des classeurs ;
 - Des **échéanciers manuels** parfois alors même que l'application est en place prévue pour gérer les échéances et les alertes associées ;
 - Des bordereaux de saisine par courrier imprimés et signés entre bureaux voisins.
- Un manque de procédures « métiers » formalisées **qui pourraient plus facilement baliser les tâches à effectuer et donc éviter des prescriptions systématiques là où elles sont sans valeur ajoutée.**

VI. SYNTHÈSE DES BESOINS EXPRIMÉS

Il convient de préciser qu'il n'était pas très simple pour les agents de formaliser des besoins en ayant très peu d'idées sur le fonctionnement et les apports d'un système de gestion de documents.

Les besoins ont généralement été exprimés essentiellement vis-à-vis des manques fonctionnels des applications « métiers » actuelles. Il faut préciser que la majeure partie des applications de la sous-direction est soit obsolète, soit en manque de fonctionnalités opérationnelles, que certains services ne sont soit pas équipés, soit équipés d'une application non utilisée car ne répondant pas suffisamment aux besoins.

Les services interrogés attendent essentiellement d'un outil de dématérialisation une réduction des délais, une fluidification des échanges, et le partage des informations entre les différents intervenants d'un même processus.

La majeure partie des besoins correspond pour la plupart des bureaux à des besoins de gestion de dossiers, avec notamment la gestion d'échéances permettant de ne pas oublier de ressortir un dossier pour effectuer un traitement, ou une relance.

De façon générale, les principaux besoins exprimés ou recensés peuvent se classer selon deux problématiques distinctes:

- Un besoin relatif à de la gestion et au partage de dossiers électroniques
- Un besoin plus orienté sur le référencement et la recherche d'informations contenues dans des fonds documentaires réglementaires et techniques.

VI.1 SUR L'ASPECT DE GESTION DES DOSSIERS

Augmenter la réactivité et diminuer les délais

C'est le besoin principal exprimé ; toutes les entités souffrent aujourd'hui de délais importants. Pouvoir être plus réactif, en diminuant les délais d'acheminement et de transmissions de l'information correspond à une véritable attente de la plupart des services.

Fluidifier les échanges et le transfert d'informations

Un des besoins importants exprimés correspond à la nécessité de fluidifier les transferts et échanges actuels qui s'effectuent encore souvent sous forme « papier ».

Faciliter les recherches de dossiers

Une fois les dossiers « sortis » de leur lieu de classement habituel, il est très difficile de localiser le bureau précis où il se trouve en cas de besoin. Par ailleurs, il arrive dans certains cas que les dossiers soient mal reclassés, et donc extrêmement difficiles à retrouver. Il faut donc pouvoir accéder immédiatement au dossier et aux documents qu'il contient au moment où on en a besoin, ce qui permettrait d'économiser le temps et l'énergie perdus pour retrouver les dossiers « égarés ».

Faciliter le suivi des dossiers

Les différents intervenants se plaignent de la difficulté à effectuer un suivi efficace suite au traitement d'un dossier de leur part. Une fois le courrier parti dans le circuit de validation, il leur est difficile de connaître le statut précis de celui-ci et à quelle étape du circuit il se trouve. Ce sentiment est d'autant plus frustrant lorsqu'ils sont contactés téléphoniquement par l'utilisateur qui veut généralement savoir où en est le traitement du dossier.

Rendre partageables les informations contenues dans les dossiers « papier »

Chaque intervenant du circuit de traitement et de validation d'un dossier a besoin d'accéder aux éléments principaux du dossier. Un accès partagé est donc indispensable afin de permettre à tout acteur d'accéder immédiatement aux informations dont il a besoin.

Il y a également un besoin de partage d'informations inter-bureaux. Le partage permettra d'éviter des transferts de « fonds de dossier » dans le cadre de certaines saisines, voire peut-être dans certains cas d'éviter certaines saisines en ayant directement accès à l'information recherchée.

Valoriser le travail des agents

Les agents ne sont pas toujours très satisfaits des modes de fonctionnement au sein des services.

De façon relativement générale, ils estiment que les lourds circuits de prescription de tâches à effectuer, de validation des courriers produits, tendent à les déresponsabiliser et à diminuer la valeur du travail effectué. Ils estiment qu'il y a un manque de confiance, notamment lorsque le « Cabinet » souhaite avoir non seulement le courrier final mais également l'ensemble des pièces ayant motivé la décision.

Beaucoup sont « résignés » en estimant que c'est le propre de « l'Administration ».

Optimiser le circuit de validation et de correction

Permettre à chaque intervenant dans le circuit d'accéder directement au courrier pour le corriger immédiatement au lieu de renvoyer systématiquement les corrections à effectuer au rédacteur, tout en étant sûr de travailler sur la bonne version du document, permettrait de gagner du temps et de diminuer le délai global de traitement d'un courrier.

Sécuriser les dossiers « papier »

La gestion électronique des dossiers et des documents permet de sécuriser le contenu des dossiers, en diminuant largement le risque de pertes de pièces, inhérent à la manipulation de dossiers « papier », d'autant que les dossiers sont manipulés relativement souvent lors du déroulement d'une instruction.

Il est à noter que les risques de perte sont plus fortement réduits lors d'une numérisation en amont des pièces plutôt qu'en aval.

Augmenter l'efficacité opérationnelle

Il s'agit là d'augmenter globalement l'efficacité opérationnelle en évitant les pertes de temps inhérentes à la manipulation du « papier » et des dossiers, et en ayant plus rapidement accès aux informations utiles pour réaliser les tâches.

Augmenter la traçabilité

Permettre une traçabilité des opérations et tâches effectuées sur les dossiers afin d'être à même de vérifier le respect des procédures en traçant qui a fait quoi sur un dossier.

Pouvoir gérer des documents hétérogènes

Les dossiers à prendre en compte, peuvent selon les activités et services concernés, contenir différentes natures de documents : des courriers reçus de l'extérieur (qui seront numérisés) et des documents bureautiques (Microsoft Office actuellement, mais éventuellement OPEN Office dans un futur plus ou moins proche) produits en interne. Les courriers reçus peuvent être de différentes natures :

- des courriers A4 dactylographiés et manuscrits
- des formulaires renseignés de façon manuscrite
- des rapports ou « notices » relativement volumineux, et généralement brochés
- des plans de format A3 à A0
- des photos dans certains cas
- des dessins
- etc...

Les plans A0 ne devraient a priori pas être numérisés ; une légère tendance consiste à transmettre les plans et les documents directement sous une forme électronique. La sous-direction devra participer à l'accélération de ce mouvement en demandant directement aux pétitionnaires de fournir les dossiers en format : un format natif de type AutoCad, et un format PDF standard. Il faut par ailleurs noter qu'en cas de besoin, des sociétés spécialisées peuvent réaliser la numérisation de plans (prix de revient à environ 1€ le plan).

Il serait d'ailleurs utile de prévoir quelques stations équipées d'AUTOCAD, pour les architectes ou ingénieurs d'étude qui sont amenés à proposer des modifications directement sur les plans. Dans tous les cas, nous conseillons d'équiper les postes de travail des agents en charge d'étudier les plans (que ce soit avec AUTOCAD, ou avec ACROBAT Reader pour les PDF) avec des écrans de dimension adaptées (19 ou 21").

Préserver l'intégrité des informations

Le système doit être à même de préserver l'intégrité des informations (éviter les pertes de pièces) et d'en assurer la pérennité dans le temps.

Préserver la confidentialité de certaines données

Le système doit par ailleurs être à même de préserver dans certains cas la confidentialité de certaines données sensibles.

(...)

(...)

VIII. SCENARIO GLOBAL D'AMELIORATION PROPOSEE

Nous attirons l'attention de la sous-direction sur le fait que les outils se suffisent rarement à eux-mêmes. Une réelle optimisation ne peut être obtenue qu'en modifiant l'organisation en place, en acceptant de modifier les habitudes et les circuits d'information, en induisant petit à petit un changement de culture.

Aussi le scénario d'amélioration globale envisagé repose non seulement sur des propositions de mise en œuvre des technologies adéquates et sur l'élaboration d'une solution fonctionnelle et technique, mais aussi sur des propositions de réflexions organisationnelles.

VIII.1. LES AXES D'AMÉLIORATION ORGANISATIONNELLE PROPOSÉS

Il convient généralement de mener les réflexions organisationnelles préalablement à la mise en place d'outils.

En effet, il est toujours plus efficace de simplifier avant d'automatiser ce qui peut l'être, tout en ne perdant pas de vue qu'en terme d'organisation, certains changements ne pourront dans tous les cas n'être effectifs qu'à l'issue de la mise en place des outils, grâce aux fonctionnalités qui peuvent permettre d'envisager de nouvelles façons de travailler (par exemple, la suppression d'une transmission de fonds de dossier «papier» ne pourra être effective qu'à partir du moment où un outil permettra de partager l'accès aux informations nécessaires entre tous les intervenants d'un processus donné).

Nous recommandons à la sous-direction de commencer sans attendre ses chantiers de modernisation au sein de chacun des bureaux, et ce, indépendamment des sites pilotes choisis, d'entamer ainsi la démarche d'optimisation des processus «métiers», ce qui permettra de faciliter par la suite le déploiement des technologies proposées.

En terme de démarche, nous proposons à la sous-direction le plan d'actions suivant :

Mettre en place une organisation adéquate :

- Nommer un Comité de Pilotage « modernisation », et identifier un « Chef de Projet » par bureau, avec au moins un « relais » au sein de chaque action. Le rôle du Comité de Pilotage sera de trancher et de prendre les décisions suite aux propositions concrètes des groupes de travail.
- Définir des groupes de travail représentatifs des différents acteurs concernés par chacun des chantiers de modernisation et planifier des séances de travail « régulières ». Le rôle des groupes de travail sera de proposer des actions de modernisation concrètes. Pour chaque action de modernisation proposée, il conviendra de préciser les éléments suivants :
 - « quoi ? » : quelle est l'action concrète (ou l'ensemble d'actions) d'amélioration ?
 - « comment ? » : quels sont les moyens de mise en œuvre proposés ?
 - « qui ? » : qui est « responsable » de mener à bien cette action
 - « quand » : à partir de quand mettre en œuvre l'action de façon effective.
- Nous conseillons de créer des groupes avec un mélange d'agents d'encadrement et d'agents opérationnels afin d'une part, de travailler avec une vision réaliste la plus proche possible du terrain des tâches actuellement effectuées au sein des processus et procédures et d'autre part, de faciliter d'emblée l'adhésion de tous aux améliorations et évolutions proposées.

Les actions à mener et devant être étudiées peuvent être classifiées en quatre catégories principales :

- des actions d'optimisation et remise à plat des processus métiers, à mener notamment en lien direct avec les chantiers de la démarche « client » en cours
- des actions de modernisation des moyens actuels
- des actions d'optimisation des échanges
- des actions d'optimisation de la gestion des dossiers et archives.

Les actions d'optimisation des processus

Actions à effectuer	Priorité
Mettre à plat les procédures et circuits actuels (en détail).	1
Pour diminuer les délais de façon significative, il faut s'efforcer de ne saisir que les services « nécessaires et suffisants », et évaluer les possibilités de faire autrement.	1
Analyse de la « Valeur Ajoutée » des tâches : <ul style="list-style-type: none"> • Est-ce une tâche nécessaire ? Pourquoi ? Pourrait-on simplifier ? • Ne conserver la validation « hiérarchique » que lorsqu'elle se justifie réellement. 	2
Repérer tous les points de rupture au sein d'une procédure pour s'efforcer de les supprimer.	2
Repenser les rôles des différents acteurs, éviter les spécialisations sources de « ruptures » dans la procédure, et de « goulots d'étranglements » ...	2
Formaliser les procédures « métiers » lorsqu'elles n'existent pas ou optimiser celles qui existent pour éviter les prescriptions systématiques et arriver petit à petit à n'effectuer des prescriptions que sur des cas particuliers.	3
Accroître la communication auprès des publics concernés afin de faire diminuer le nombre de demandes reçues qui s'avèrent inutiles.	3

Les actions d'optimisation des processus nous paraissent d'une priorité importante, et devraient démarrer sans trop tarder en considérant que ce sont des actions de plus longue haleine que les autres types d'actions à mener.

Les actions de Modernisation des Moyens

Actions à effectuer	Priorité
Recenser pour chaque activité, les moyens actuellement utilisés, les différents supports actuels d'enregistrement de l'information facile à moderniser, notamment : <ul style="list-style-type: none">registres et cahiers manuels, feuilles volantes d'enregistrement des courriers entrant et/ou sortant, classeur « chrono », échéancier, instancier, pelurier...	1
Lorsqu'il n'y a pas d'applications permettant d'assurer la fonction, évaluer les technologies de remplacement possible: tableaux Excel, Calendrier Outlook,....	2
Recenser les activités où les « copies » de document ne sont pas des photocopies des originaux signés, mais une 2ème édition avec apposition d'un cachet (n'ayant pas valeur de copie), afin d'éviter cette pratique.	3

Les actions d'Optimisation des Echanges

Actions à effectuer	Priorité
Recenser pour chaque activité, les différents flux, leur nature, leur fréquence pour évaluer la possibilité de remplacer les flux « papier » par des échanges de courriels (à partir de la cartographie des flux fournie en annexe).	1
Evaluer l'utilisation de la messagerie pour faciliter certaines saisines et remplacer les bordereaux de saisine « papier » par un mail formalisé (celles sans transmission de fond de dossier externe notamment).(*) en attendant de déployer la solution de dématérialisation qui prendra en compte cette problématique plus simplement.	1
Capitaliser sur les « bonnes pratiques » mises en place par certains services afin de ne pas repartir de zéro pour d'éventuelles négociations pour des transmissions par mail notamment avec des services externes.	1
Recenser pour chaque activité les formulaires existants qui pourraient être mis à disposition du public concerné sur le site Internet.	2

(*) : La messagerie doit être utilisée à bon escient et en tenant compte de certaines règles d'utilisation.

- *Au sein d'un mail, il est notamment toujours préférable d'ajouter un lien vers un fichier situé sur un serveur de ressources partagées plutôt que de transmettre une pièce jointe volumineuse qui encombrera le réseau.*
- *Eviter l'utilisation de boîtes personnelles, mais préférer des boîtes fonctionnelles spécifiques, et identifier des agents responsables du suivi des arrivées dans ces boîtes aux lettres ; utiliser des listes de distribution pré-définies.*
- *Utiliser les accusés de réception afin de vérifier que le mail est bien arrivé à destination, et n'a pas été perdu (attention, les accusés de lecture n'attestent pas obligatoirement que le mail ait bien été lu par son destinataire).*

Les actions d'Optimisation de la Gestion des Dossiers et Archives

Actions à effectuer	Priorité
Engager une opération d'allègement des dossiers : n'utiliser que les éléments récents utiles, et « archiver » les plus anciens (passage en archives intermédiaires), afin de ne plus utiliser ces dossiers dans l'usage au quotidien ; et créer une fiche « Récapitulative » lorsqu'elle n'existe pas, mentionnant les éléments majeurs du dossier. (**)	1
Tenter de standardiser la structure des dossiers « papier » (dossiers par « affaires » par exemple), le contenu type du dossier et/ou sous-dossier, le mode de classement des dossiers, les règles de gestion (épuration régulière des dossiers, ne pas conserver les « n » photocopies d'un même document.	2
Saisir le Service Archives pour faire élaborer le Tableau de Gestion de la sous-direction.	2

(**) : *L'épuration des dossiers est notamment nécessaire pour les dossiers pour lesquels une reprise d'existant sera nécessaire pour la dématérialisation mais nous la conseillons dans tous les cas, sur les dossiers non concernés dans l'immédiat par la dématérialisation, afin d'alléger le contenu des dossiers « vivants » utilisables au quotidien.*

Cette opération devrait s'effectuer en fonction des DUA (durée d'utilité administrative) des pièces versées aux dossiers. Une DUA devrait être définie pour chaque type de pièce, assortie d'un Sort Final (destruction ou conservation). Le « tableau de gestion » n'existe pas aujourd'hui pour les différentes pièces manipulées au sein de la sous-direction mais le « Service des Archives » doit pouvoir le réaliser dans un délai de 2 à 3 mois. L'opération d'épuration devrait dans la mesure du possible être menée en corrélation avec le « Service des Archives ».

VIII.2 LA SOLUTION TECHNOLOGIQUE PROPOSEE

Plusieurs types d'application peuvent être envisagés lorsqu'on évoque la « dématérialisation » des flux « entrants ».

En effet, la dématérialisation peut intervenir :

- **A la source**

- ◊ II s'agit dans ce cas d'application de type « télé-procédures » qui permet à l'utilisateur de services administratifs d'établir sa demande directement en se connectant sur Internet, par le biais de saisie interactive de formulaire « en ligne ». C'est souvent le scénario idéal, car il permet d'éviter à l'organisme de recevoir des flux « papier ».

- **A l'arrivée des documents au sein de l'organisme, avant le traitement des pièces**

- ◊ Il s'agit dans ce cas d'une application de type « Gestion Electronique de Documents » (GED), ou plus généralement de « Gestion de Contenus » qui comprend un concept un peu plus large que la simple GED : on gère des «objets» de toute nature : des dossiers, des sous-dossiers, des documents images, des documents bureautiques, des photos, des films, ou encore des liens vers des sites externes. Des fonctions de circulation sont nécessaires afin de permettre la distribution des courriers aux agents en charge des traitements. Cette option reste un cas de figure très intéressant, car il permet d'optimiser au maximum les gains potentiels.

- **Après traitement des pièces, en flux «aval»**

- ◊ Il s'agit, dans ce cas, d'une application uniquement centrée sur la numérisation des courriers reçus et produits, après leur traitement, et dans un but d'archivage essentiellement. L'intérêt principal réside dans l'évitement d'un recours systématique à une archive «papier» lors des traitements ultérieurs ; mais ne permet que peu de gains sur les délais de traitement.

En ce qui concerne la sous-direction, la dématérialisation à la source nous paraît peu évidente à mettre en place, car la majorité des « Demandes » nécessite l'envoi d'un «dossier» sur lequel sera menée l'instruction.

Nous proposons donc à la sous-direction de mettre en place une solution de dématérialisation de type « Gestion de Contenus », permettant de répondre aux différents besoins exprimés en terme de Gestion de Dossiers et de Documents Numériques. Le choix entre dématérialisation « amont » ou « aval » sera effectué en fonction des activités. Si l'amont nous paraît être à privilégier, une solution mixte peut également être envisagée.

La solution à mettre en place doit être une solution modulaire et évolutive permettant de satisfaire, dans un premier temps, les besoins spécifiques des sites pilotes, puis d'être déployée aux autres activités de la sous-direction.

La solution de « Gestion de Dossiers » doit être la même pour toutes les activités dont le support « métier » s'articule autour de dossiers d'affaires, contenant des pièces d'instruction reçues ou émises.

Il est important de souligner ici, que l'outil pourra en partie recouvrir des fonctionnalités parfois prises en charge par les applications « métiers » actuelles, puisque dans une majorité de cas, la partie « métier » correspond justement à de la « Gestion de Dossiers » avec de la gestion d'échéances.

La solution doit être capable de répondre à différentes catégories de besoins :

- Des besoins de gestion électronique de documents numérisés et de documents bureautiques en cours d'élaboration
- Des besoins de circulation de documents : acheminement et distribution du courrier « entrant » et circuit de validation des courriers produits
- Des besoins de référentiels documentaires.

L'application de la solution pour chaque activité à déployer sera généralement composée d'un mixte de ces trois domaines dans une proportion variée en fonction des besoins propres de chaque bureau. Tous les bureaux n'ont pas obligatoirement besoin de mettre en place un référentiel documentaire.

La solution doit être paramétrable et ne pas nécessiter de développement spécifique (sauf nécessité d'interfaçage spécifique par exemple), afin d'être facilement maintenue sans nécessiter systématiquement l'intervention de la sous-direction informatique.

La sous-direction, objet de notre étude, doit dans la mesure du possible pouvoir être relativement autonome en s'appuyant sur les compétences de ses correspondants informatiques.

Il s'agit bien d'une solution de «Gestion de Contenus» et non d'une solution d'archivage électronique de documents. La solution doit toutefois pouvoir facilement s'interfacer avec une solution de type Système d'Archivage Electronique (SAE) sécurisée dans un futur plus ou moins proche.

ANNEXES AU RAPPORT DU CONSULTANT

Éléments chiffrés de la solution

Coût global de la solution (en milliers d'euros)

	Tranche 1	Tranche 2	Total
Plate-Formes Acquisition	40 000	20 000	60 000
Plate-Forme Matériel Stockage	50 000	50 000	100 000
S/total acquisition des matériels	90 000	70 000	160 000
Acquisition des logiciels	150 000	300 000	450 000
Prestations de mise en œuvre	150 000	450 000	600 000
Total Investissements	390 000	820 000	1 210 000
Assistance à MOA (Maîtrise d'ouvrage) (MAPA)	100 000	-	200 000
Cumulé des investissements	490 000	820 000	1 310 000

Frais annuels de maintenance *	70 000	148 000	218 000
---------------------------------------	---------------	----------------	----------------

* 18% du montant cumulé des investissements

Economies sur photocopies de 15 à 50 000 Euros/an dans le temps
--

Retour sur investissementA — impact RH

Il est possible de proposer les estimations ci-dessous					
Charges ETP (Equivalent temps plein)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Reprise des dossiers existants	2,5	1,5	1,5	1,0	1,0
Acquisition des données (pilotes)	2,5	5,0	9,0	14,0	14,0
Total charges ETP	5,0	6,5	10,5	15,0	15,0
Economies estimées ETP (cumulé)	- 3,0	- 13,0	- 20,0	- 45,0	- 60,0
Solde annuel ETP	2,0	- 6,5	- 9,5	- 30,0	- 45,0
Estimation du coût d'un ETP	30 000 Euros/an				

B — Amortissement

RETOUR SUR INVESTISSEMENT (en milliers d'euros)					
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achat de matériel	90 000	70 000			
Achat de Licences	150 000	300 000			
Paramétrage	150 000	450 000			
Total Investissements	390 000	820 000	-	-	-
Assistance à maîtrise d'ouvrage	100 000	100 000			
Frais de maintenance		70 000	218 000	218 000	218 000
Location photocopieurs		- 15 000	- 30 000	- 50 000	- 50 000
Valorisation impact RH	60 000	- 195 000	- 285 000	- 900 000	- 1 350 000
Solde annuel	550 000	780 000	- 97 000	- 732 000	- 1 182 000
Solde cumulé	550 000	1 330 000	1 233 000	501 000	- 681 000
Estimation du coût d'un ETP	30 000 Euros/an				

Forme de marché et choix de la procédure de consultation pour le marché de maîtrise d'oeuvre

- 1 Forme de marché : il est envisagé un marché à tranches avec une tranche ferme forfaitaire pour la mise en œuvre des deux ou trois chantiers pilotes et deux tranches conditionnelles à bons de commande pour la mise en œuvre des chantiers suivants de la sous-direction (une pour les licences et une pour la formation et le paramétrage).

- 2 Choix du mode de dévolution du marché :

Comme le précise la circulaire du 3 août 2006 portant manuel d'application du code des marchés publics « au dessus des seuils communautaires, l'appel d'offres est la procédure de droit commun en matière de commande publique. ».

Trois types de procédures sont envisageables :

Hypothèse 1 : appel d'offres ouvert (AOO)

Avantages de cette solution = délais maîtrisés, procédure courante

Inconvénients = (sous-direction) Nécessité d'élaborer un cahier des charges exhaustif sur un sujet complexe en définissant précisément les spécifications techniques, et d'en déterminer parfaitement le coût.

(sous-direction informatique) Pas ou peu de possibilités de dialoguer avec les soumissionnaires. Nécessité d'avoir totalement défini le cahier des clauses administratives particulières (CCAP) et le cahier des clauses techniques particulières (CCTP) avant de lancer la procédure

(sous-direction) Au total, cette procédure nécessite un investissement initial des équipes projets particulièrement important pour rédiger le cahier des charges, mais elle permet une fois la procédure lancée d'être bornée dans le temps.

(sous-direction informatique) Le choix du prestataire retenu sera sécurisé grâce au recours au marché à procédure adaptée (MAPA), prestataire privé qui nous aidera dans notre sélection des soumissionnaires.

Hypothèse 2 : appel d'offres restreint (AOR)

Avantages = idem AOO + limitation du nombre d'offres de par la sélection des candidats.

Inconvénients = idem AOO passage en commission d'appel d'offres supplémentaire (CAO) pour l'analyse des candidatures.

Hypothèse 3 : dialogue compétitif (DC)

Avantages = (sous-direction) sur ce domaine nouveau, permet d'affiner la définition du besoin et de "toucher" des solutions susceptibles d'être proposées par les fournisseurs (sous-direction informatique) domaine nouveau. Permet de dialoguer avec les soumissionnaires et de fait, de mieux appréhender les solutions proposées. Offre également mise au point du CCAP et du CCTP pendant la procédure.

Inconvénients = procédure peu utilisée au sein de la structure. Démarche plus longue qui nécessite qu'un groupe projet soit constitué (sous-direction informatique) et suive la démarche tout au long de la procédure.

Remarque (sous-direction informatique) : une façon de contourner le manque de dialogue dans l'AOO et l'AOR pourrait être de rencontrer les éditeurs des produits répondant aux besoins exprimés dans le CCTP avant de lancer la consultation, en parallèle de la rédaction des documents constituant le dossier de consultation.