

**Examen professionnel pour l'accès au grade
de secrétaire administratif de classe exceptionnelle de l'intérieur et de l'outre-mer**

Session 2008

"Meilleure copie"

**(Ce document est repris in extenso et sans aucune correction de la part
du bureau du recrutement et de la promotion professionnelle)**

Sujet n°1

Sous direction....
Bureau de ...

Ville, le

Note à l'attention
de M.
chef du bureau de

Objet : présentation de la démarche de modernisation de la sous-direction au comité de direction

P.J. : 2 (documents A et B)

Dans le cadre de la modernisation de l'Etat, il a été décidé de mettre en place une procédure de dématérialisation des actes des cinq bureaux de notre sous-direction. Après avoir étudié son fonctionnement, le consultant extérieur auquel il a été fait appel préconise une démarche spécifique pour conduire cette opération de dématérialisation.

Afin de permettre à M. le sous-directeur de présenter cette démarche oralement devant le comité de direction, vous trouverez, ci-dessous, la trame de cette présentation. Dans une première partie seront abordés les objectifs et les conséquences de la démarche préconisée. La deuxième partie présentera la méthode envisagée pour la mettre en œuvre.

I – Objectifs et conséquences de la démarche

Si la dématérialisation des actes constitue l'objectif final de la démarche, il est nécessaire de rappeler que les outils ne suffisent rarement à eux-mêmes. C'est pourquoi la démarche proposée repose sur une réflexion organisationnelle globale permettant d'atteindre quatre objectifs : optimiser les processus, optimiser les échanges, optimiser la gestion des dossiers et archives et moderniser les moyens.

I – A – Les objectifs.

1/ Optimiser les processus

Dans ce cadre les actions doivent être mises en place rapidement car il s'agit d'actions de plus longue haleine que les autres.

En priorité, il est nécessaire

- de mettre à plat les procédures et circuits, dans le détail
- d'analyser la « valeur ajoutée » des tâches : est-elle nécessaire, faut-il une validation hiérarchique.

Dans un second temps, il faudra

- repérer les points de rupture au sein d'une procédure car ils allongent sa durée
- repenser les rôles des différents acteurs en privilégiant la polyvalence pour éviter les « goulots d'étranglement ».

2/ Optimiser les échanges

L'optimisation des échanges suppose, en préalable, de recenser les flux d'échanges (nature, fréquence) afin de déterminer quels flux « papiers » peuvent être remplacés par des échanges de courriels, et d'évaluer l'utilisation de la messagerie.

Si des « bonnes pratiques » existent au sein de certains bureaux, il faut les capitaliser.

Enfin, il est nécessaire de recenser les formulaires utilisés qui pourraient être mis à disposition du public sur le site internet.

3/ Optimiser la gestion des dossiers et des archives

Pour atteindre cet objectif, il faut :

- engager une opération d'allègement des dossiers en archivant les éléments les plus anciens
- réfléchir à une standardisation de la structure des dossiers, à leur mode de classement, et élaborer des règles de gestion des éléments
- saisir le service des archives pour élaborer le tableau de gestion de la sous-direction

4/ Moderniser les moyens

L'objectif est de recenser les moyens actuellement utilisés ainsi que les supports d'enregistrement faciles à moderniser.

Il faut également évaluer les possibilités offertes dans ce cadre par les outils bureautiques couramment utilisés (tableur, base de données...).

I – B – Les conséquences

La démarche préconisée génère des conséquences à moyen terme, tant sur le plan humain que financier. Après deux années d'investissements lourds, l'opération s'équilibre en moins de cinq ans sur le plan financier.

Le document A ci-joint présente de façon détaillée les conséquences pour la sous-direction. Il faudra être particulièrement attentif aux conséquences en matière de ressources humaines. Cette refonte de l'organisation doit être soigneusement préparée et expliquée aux agents auxquels il est nécessaire de fournir un appui en terme de formation, voire de solutions de reclassement.

II – Méthode

La méthode de mise en œuvre suppose une mobilisation en interne, au sein de la sous-direction, et le choix d'une maîtrise d'œuvre externe.

II – A – Une organisation interne adéquate

En premier lieu, un comité de pilotage « modernisation » doit être constitué. Son rôle sera de prendre les décisions suite aux propositions concrètes émanant des groupes de travail. Il lui appartiendra de trancher en cas de conflit éventuel.

Chaque bureau identifiera en son sein un chef de projet.

Dans chacun des cinq bureaux un « relais » sera identifié pour chaque objectif (cf I-A).

Enfin seront constitués des groupes de travail représentatifs des acteurs concernés, comprenant à la fois des agents d'encadrement et des agents opérationnels.

Un groupe de travail sera mis en place pour chacun des objectifs mentionnés ci-dessus.

Un planning sera élaboré pour planifier des réunions régulières. Ces séances de travail doivent aboutir à des propositions concrètes d'actions de modernisation.

Une grille d'analyse sera élaborée par le maître d'œuvre pour servir de support méthodologique :

- quelle action concrète
- quels moyens de mise en œuvre
- qui est responsable pour mener à bien l'action
- à partir de quelle date la mise en œuvre est effective.

II – B – Une maîtrise d'œuvre externe à choisir avec soin

La solution préconisée de dématérialisation de type « gestion de contenus » permettra de répondre aux besoins exprimés par la sous-direction :

- gestion électronique des documents numérisés
- circulation des documents entrants et produits
- référentiels documentaires.

En la matière, l'appel d'offres est la procédure de droit commun. Le document B joint en annexe présente les trois types de procédures envisageables : appel d'offres ouvert, appel d'offres restreint et dialogue compétitif. Le contrôleur de gestion pourra vous les expliciter au cours d'une réunion spécifique.

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
Coût total de mise en œuvre du projet	490 000	920 000	1 410 000
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					
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges ETP (Equivalent temps plein)					
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.