Changements organisationnels et évolutions des pratiques, suite à la dématérialisation des courriers, au sein d'une administration ministérielle

Bérengère Bellamy

▶ **To cite this version:**

Bérengère Bellamy. Changements organisationnels et évolutions des pratiques, suite à la dématérialisation des courriers, au sein d'une administration ministérielle. domain_shs.info.docu. 2017. mem_01723334

HAL Id: mem_01723334

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_01723334

Submitted on 5 Mar 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Equipe pédagogique Stratégies

INTD

MEMOIRE pour obtenir le Titre enregistré au RNCP

"Chef de projet en ingénierie documentaire"

Niveau I

Présenté et soutenu par

Bérengère Bellamy

Le 15 décembre 2017.

Changements organisationnels et évolutions des pratiques, suite à la dématérialisation des courriers, au sein d'une administration ministérielle

Organizationals changes and practices progressions, consequence of the dematerialisation in the ministerial administration.

Jury : Lebigre Loïc (INTD)

Promotion 47 (2016-2017)

Paternité Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

« *Les grandes transformations (historiques) celles qui sont capables de bouleverser nos façons de penser et d'agir, ont une façon à elles d'altérer lentement et insidieusement la réalité sociale sans que nous nous apercevions que tout ce que nous tenions pour évident est désormais révolu et que nous habitons un univers entièrement nouveau*. »

Jeremy Rifkin,

L'âge de l'accès, la nouvelle culture du capitalisme, La découverte, Syros, 2005.

REMERCIEMENTS

Je souhaite par ces quelques lignes remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative de l'INTD, ainsi que l'ensemble des intervenants professionnels pour l'enseignement et les conseils qu'ils nous ont prodigués tout au long de cette intense année.

Je remercie tout particulièrement Mr Loic Lebigre et Mme Nadia Rais pour leur disponibilité et leurs conseils avisés durant l'accompagnement dans la recherche de stage, puis la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également les étudiants de la promotion 2016-2017 pour l'entraide et leur collaboration, et notamment ceux avec qui j'ai eu la chance de travailler en équipe.

Je remercie également les agents auprès de qui j'ai effectué mon stage, ainsi que l'ensemble des membres de la DGOS pour leur accueil et leur disponibilité.

Et surtout je remercie mes relecteurs pour leur patience et leur attention. Et je n'oublie pas ma famille et mes trois enfants qui ont supporté les aléas de cette année de formation.

NOTICE

BELLAMY Bérengère. Changements organisationnels et évolutions des pratiques, suite à la dématérialisation des courriers, au sein d'une administration ministérielle. Mémoire professionnel INTD, Titre 1, chef de projet en ingénierie documentaire. Conservatoire National des arts et métiers – Institut national des Sciences et Techniques de la documentation, 2017, 66 pages, Promotion 47.

Résumé : Ce mémoire se propose de réfléchir aux évolutions et aux freins engendrés par la dématérialisation du traitement du courrier au sein d'une administration ministérielle. La multiplication des sources d'informations et des moyens de communication, les besoins d'une gestion plus rapide et mieux tracée des courriers au sein des ministères, sont à l'origine du déploiement de l'outil de gestion des courriers : Pégase, en 2013. Ce projet de gestion des courriers est étroitement lié à la politique de gestion de l'information, et met en jeu de multiples acteurs. Et, surtout il interroge l'organisation de l'administration.

Nous nous proposons ici, d'analyser les difficultés rencontrées lors du déploiement du projet Pégase, à la Direction générale de l'offre de soins.

Descripteurs : Collaboration ; Conduite du changement ; GEC/GED ; Knowledge Management.

Abstract : This work proposes to reflect on the evolution and the brakes generated by the dematerialisation of post processing in a ministerial administration. The multiplication of sources of information and means of communication, the requirement for a faster and more detailed management of mails, are at the origin of the deployment of the post management system: Pegase, since 2013. This document management project is linked to the information management governance and involves multiple stakeholders. Above all it questions the organisation of the administration.
Here, we propose to analyse the difficulties encountered during a phase of deployment of the Pegase Project, in the Direction générale de l'offre de soins (DGOS) in order to exceed the resistance to the changes generated by this project.

Keywords : Change management ; Collaboration ; GEC/GED ; Knowledge Management.

TABLE DES MATIERES

Remerciements 3

Notice 4

Table des matières 6

Listes des tableaux 7

Listes des figures 8

Lexique 9

Abréviations 12

Introduction 14

1. Pégase et la direction générale de l'offre de soins. 16
    1. Présentation de la DGOS, du pôle courrier et de Pégase 17
    2. De multiples outils aux fonctions parfois similaires. 22
    3. Le complexe circuit du courrier où les exceptions sont la règle. 28
2. Les freins au changement à l'œuvre au sein d'une administration ministérielle. 33
    1. Freins « humains » 34
    2. Freins « techniques » 38
    3. Freins « d'organisation » 40
3. La dématérialisation et la transformation des procédures métiers. 43
    1. Formation des utilisateurs et nouvelles procédures 44
    2. Evolution de l'utilisation de Pégase et impact sur la circulation du courrier 46
    3. Les documents électroniques, leur gestion au quotidien dans un monde encore beaucoup cloisonné. 52

Conclusion 65

Bibliographie 67

Annexes 71

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les acteurs et missions du projet PEGASE

Tableau 2 : Évolution de l'utilisation des boites fonctionnelles de Pégase

LISTES DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de la DGOS
Figure 2 : Présentation des sites sur Ector
Figure 3 : Tableau de bord du portail Ector
Figure 4 : Modélisation des procédures en fonction du type de courrier et de support.
Figure 5 : Modélisation des procédures de traitement des courriers par le pôle courrier de la DGOS.
Figure 6 : Evolution de la gestion du courrier via les boites fonctionnelles de Pégase.
Figure 7 : Schéma du circuit du courrier via Pégase pour la DGOS.
Figure 8 : Modélisation des circuits des courriers départ à la DGOS.
Figure 9 : Schéma de modélisation d'un processus de gestion des documents papiers et numériques.
Figure 10 : Exemple de plan de classement hiérarchisé pour la gestion des documents.
Figure 11 : Exemple d'arborescence de classement des courriels

LEXIQUE

Attributaire : L'attributaire est un agent qui pilote le traitement d'un courrier dans sa globalité. Il peut désigner certaines tâches à des affectataires.

Bannette : Une bannette est la subdivision d'une boîte de réception dans Pégase

Boite aux lettres : La boîte regroupe les courriers devant être traités ou lus par une personne. Elle se présente dans Elise/Pégase comme une boîte de courrier électronique. Elle peut être fonctionnelle (boîte du service)

Casier : Le casier est un élément qui permet de répartir les courriers qui ont été numérisés, avant de le transmettre à la personne ou au service qui doit décider des affectations. C'est l'équivalent informatique d'un casier de tri dans un bureau du courrier.

Chemin de suivi : Le chemin de suivi Elise/Pégase est un circuit de traitement pré défini modélisant les étapes successives que doit suivre un courrier pour être traité (typiquement pour un courrier départ : éléments de réponse, rédaction, validation, signature).

Contributeur : Agent chargé d'apporter des éléments de réponse à un courrier.

Courrier arrivé : Tout type de document reçu de l'extérieur du Ministère par la poste, coursier… ou par messagerie. Le courrier des particuliers est un courrier arrivé. Il est signalé par la lettre « a » dans son numéro

Courrier départ : Tout type de document émis vers d'autres institutions, partenaires, particuliers. Soit en réponse à un document entrant, soit un document émis spontanément.

Courrier interne : Tout type de document généré au sein d'une direction et circulant au sein de la direction ou en inter direction au sein du Ministère. La note Cabinet est un courrier interne.

DDC ou Division Des Cabinets*: La division des cabinets (DDC), sous l'autorité des ministres, assure principalement :

- la gestion de proximité des personnels (cabinets et DDC)
- la gestion des moyens budgétaires alloués aux cabinets
- la gestion des déplacements ministériels

- la gestion et la maintenance du parc informatique et téléphonique (cabinets et DDC)
- l'enregistrement, le tri et la distribution du courrier adressé aux ministres
- la centralisation et la préparation des projets de réponse aux questions écrites parlementaires, aux courriers des élus et aux courriers des particuliers
- le suivi de la procédure de contreseing des textes législatifs et réglementaires (centralisation et vérification de la conformité des dossiers, recueil du contreseing des ministres, rédaction des projets de textes réglementaires relatifs à la nomination des membres de cabinets)
- la gestion des dossiers de propositions de distinctions honorifiques (nomination et promotion dans les ordres nationaux, Légion d'honneur, ordre national du Mérite) et de la gestion de la médaille d'honneur du travail, la médaille d'honneur de la santé et des affaires sociales, de la médaille de la jeunesse, des sports et de l'engagement associatif, de la médaille de la famille
- les interventions sociales à la demande des cabinets (alerte sur les situations individuelles particulièrement sensibles et de veille sociale)

DGS*: Son rôle est de :

1) Elaborer, guider et ancrer la politique de santé
2) Protéger les populations
3) Garantir la déontologie, la transparence et l'accès de tous à des soins de qualité
4) Coordonner, animer, impulser, en assurant la tutelle des agences sanitaires, participe au pilotage des agences régionales de santé et à l'animation des partenaires. Elle participe également à l'élaboration des textes ou l'examen des questions de santé ou de sécurité sanitaire au sein des instances européennes et internationales.

DGOS*: Les axes de travail de la DGOS sont :

- développer les soins primaires, optimiser les parcours et le financement de l'offre de soins
- favoriser l'innovation et améliorer la performance des offreurs de soins
- développer les compétences des professionnels et promouvoir le dialogue social
- renforcer l'appui au pilotage stratégique et la performance de la DGOS.

DICOM*: Les actions d'information et de communication dont la DICOM a la charge comportent la réalisation des publications, des documents d'information, de productions audiovisuelles et multimédias, la conception et l'animation des sites internet et des réseaux sociaux ministériels, de campagnes d'information , et d'études d'opinion.

Elles recouvrent également la veille et l'analyse média, ainsi que l'organisation de manifestations publiques et la participation à des rencontres professionnelles.

Distribution : La distribution est une opération qui consiste à faire parvenir un courrier, suite à la numérisation, aux agents ou services auxquels il a été attribué. La distribution se fait au sein d'une même direction. Au-delà on parle de transmission.

Dossier : Cet objet permet de regrouper les fiches courrier de même nature, même clôturées, et les documents attachés. Par exemple : les fiches courrier relatives à une même problématique.

DRH*: La direction des ressources humaines (DRH) a en charge la gestion des personnels des trois ministères sociaux : affaires sociales, santé, et droits des femmes, travail, emploi et dialogue social, ville, jeunesse et sports.

DSI*[1]: Cette direction est transversale aux ministères sociaux (affaires sociales, santé et droits des femmes, ville, jeunesse et sports, travail, formation professionnelle emploi et dialogue social). Elle s'occupe en autre de :

- mettre en œuvre et de garantir la cohérence aussi bien technique qu'applicative des systèmes d'information des ministères chargés des affaires sociales.
- assurer la maîtrise d'œuvre des applications utilisées par les services dans leurs missions de politique publique ou de support, de concevoir ces applications, de les réaliser, de préparer leur déploiement et d'en assurer la maintenance.

Rédacteur : Agent chargé de la rédaction d'une réponse à un courrier.

Type de courrier : Le type caractérise le contenu du courrier et les informations descriptives associées. Les types de documents suivants sont implémentés dans Pégase (Courrier des parlementaires et élus : CP, Courrier des particuliers : Cpa, Standard, Notes Cabinet, Circulaires…).

[1] * Informations disponibles sur le site du Ministère des solidarités et de la santé, http://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/organisation/directions/

ABREVIATIONS

ARS : Agence Régionale de Santé

CP partenaire : Courrier de particulier partenaire c'est-à-dire une personne physique ou morale qui participe à l'exécution d'une mission de l'Etat ou du ministère ou de la direction (les autres directions et services gouvernementaux, les agents quelques soient leurs statuts FPH, contractuels, les libéraux, les ordres professionnelles, les associations, …. (Distinction utilisé essentiellement à la DGOS).

CP : Courrier Parlementaire (courrier provenant des élus (députés, sénateurs, maires…)).

CPA : Courrier dit de Particulier (Lettre ou email transmis par une personne physique (citoyen, usager d'établissement de santé, personnel hospitalier…) ou une personne morale, dont le destinataire est soit le ministre (courrier transitant par la DDC), soit une direction d'administration centrale).

DDC : Division Des Cabinets

DFAS : Direction des Finances, des Achats et des Services.

DGAFP : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.

DGOS : Direction Générale de l'Offre de Soins.

DICOM : Délégation à l'Information et à la Communication.

DUA : Durée D'utilité Administrative

DUC : Durée D'utilité Courante

ECM : Entreprise Content Management

GED : Gestion Electronique des Documents

PAE : Plateforme d'Archivage Electronique

PF : Sous-direction du pilotage de la Performance des acteurs de l'offre de soins.

PGA : Progiciel de Gestion des Archives physiques (papier).

R : Sous-direction de la Régulation de l'offre de soins.

RH2S : Sous-direction des Ressources Humaines du système de santé.

SAE : Système d'Archivage Electronique

SDSGI : Sous-direction des services généraux et de l'immobilier (Sous - direction de la DFAS).

SR : Sous-direction de la Stratégie et des Ressources.

SR4 : Administration générale de la DGOS, rattachée à la sous-direction de la Stratégie et des Ressources.

INTRODUCTION

Avec l'avènement des outils informatiques, le rapport au document et à l'information s'est modifié. La vie quotidienne, mais également les procédures de travail se sont transformées. Aujourd'hui les administrations mais également les entreprises doivent faire face à la profusion de documents électroniques et aux multiples moyens de communiquer.
Afin de tirer le meilleur parti des potentialités offertes par les nouvelles technologies, notamment le numérique, entreprises et administrations doivent s'inscrire dans une autre dynamique de fonctionnement, un mode plus ouvert.

« La transformation digitale au sens général, elle comprend la numérisation des offres et de toute la chaîne de valeurs associées, elle modifie la stratégie, le fonctionnement, l'organisation et les processus collaboratifs internes…»[2]. La généralisation des documents numériques, la multiplication des sources d'information et des moyens de communication créent de nouveaux besoins organisationnels. Pour répondre à ces besoins, des outils ont fait leur apparition sur le marché et pour accompagner leurs mises en place des métiers sont apparus, autour de la thématique d'accompagnement des transformations.

[2] CAPRIOLI Éric (dir), *Vademecum juridique de la digitalisation des documents*, FNTC, 2016.

L’une de ses transformations numériques résultat de la digitalisation de la société est liée à la gestion du courrier. Plusieurs raisons sont à l’origine de la mise en place par les entreprises françaises, privées comme publiques de projets de gestion électronique de courrier (GEC) : optimiser les flux papier, mail ou fax et disposer d'un cadre sécurisé et pérenne. Aussi les fonctions des agents ministériels ont beaucoup évolué.

Ce sont ces changements organisationnels que nous allons évoquer et plus précisément ceux intervenus, suite au déploiement d’un progiciel de gestion du courrier, au sein d’une administration ministérielle.
Afin de coordonner le traitement des correspondances adressées aux ministres, ministres délégués et secrétaires d'Etat relevant des ministères sociaux, le Ministère des solidarités et de la santé s'est doté de plusieurs outils de dématérialisations des procédures. L’un de ses outils est un progiciel de gestion du courrier : Pégase. Le projet Pégase est porté par le Secrétariat général chargé des ministères sociaux et la Direction des systèmes d'information. Engagé en 2013, la dématérialisation du courrier via l’outil Pégase se poursuit encore aujourd’hui. Cette démarche d’amélioration continue par itération successives et contribue à la transformation des processus, mais se trouve confrontée à de nombreuses difficultés.

Nous nous proposons, d’analyser les difficultés rencontrées par le projet Pégase, au sein du Ministère et plus particulièrement à la Direction générale de l’offre de soins (DGOS). Cette direction est responsable des politiques publiques de l’organisation des soins en France.

Dans un premier temps, nous présenterons le contexte de ce déploiement, en essayant de préciser le rôle de la DGOS et en revenant sur l’historique du projet Pégase. Ensuite nous analyserons les différentes réticences que rencontre ce projet. Enfin, nous évoquerons les solutions recommandées par les professionnels de la conduite du changement et nous étudierons dans quelle mesure elles peuvent s’appliquer au Projet Pégase.

1. PEGASE ET LA DIRECTION GENERALE DE L'OFFRE DE SOINS.

La DGOS ou Direction Générale de l'Offre de Soins est une direction du Ministère des solidarités et de la santé. L'actuelle Ministre est Madame Buzin qui a pris ses fonctions le 15 mai 2017, entrainant une refonte du cabinet de la Ministre, et l'arrivée de nouveaux agents. Le Ministère est une entité qui regroupe plusieurs directions[3], chacune en charge d'une thématique précise. Les différentes directions[4] qui travaillent sous l'autorité de la ministre des solidarités et de la Santé ainsi que les services territoriaux (ou déconcentrés) qui portent les politiques publiques du ministère au niveau régional sont :

- DAEI (Délégation aux Affaires Européennes et Internationales) ;
- DAJ (Direction des Affaires Juridiques) ;
- DDC (Division Des Cabinets) ;
- DFAS (Direction des finances, des Achats, des Services) ;
- DGCS (Direction Générale de la Cohésion Sociale) ;
- DGOS (Direction Générale de l'Offre de Soins) ;
- DGS (Direction générale de la Santé) ;
- DICOM (Délégation à l'information et à la communication) ;
- DIeS (Délégation à l'Innovation en Santé) ;

[3] Cf annexe 1 : ***organigramme du Ministère.***
[4] Informations disponibles sur le site du Ministère des solidarités et de la santé, http://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/organisation/directions/.

- DREES (Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques) ;
- DRH (Direction des ressources humaines) ;
- DSI (Direction des systèmes d'information) ;
- DSS (Direction de la Sécurité Sociale) ;
- DSSIS (Délégation à la Stratégie des Systèmes d'Information de la Santé) ;
- IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales) ;
- SGMAS (Secrétariat Général des Ministères chargés des Affaires Sociales).

Le projet Pégase de gestion du courrier concerne les dix directions, dont la DGOS. L'organisation de la DGOS est sensiblement la même que pour les autres directions, sauf qu'elle a conservé son pôle courrier.

1. Présentation de la DGOS, du pôle courrier et de Pégase

1) La DGOS ou Direction générale de l'offre de soins

La DGOS[5] est une administration ministérielle en charge des politiques publiques d'organisation des soins, de la formation et l'exercice des professionnels de santé, de la performance et la qualité de l'offre de soins, du financement des établissement de santé, et également du droit des patients et des usagers.

Elle comprend environ 260 agents et est composée de 4 sous-directions, elles-mêmes divisées en bureaux :

- Sous-direction de la régulation de l'offre de soins (R),
- Sous-direction du pilotage de la performance des acteurs de l'offre de soins (PF),
- Sous-direction des ressources humaines du système de santé (RH2S).
- Sous-direction de la stratégie et des ressources (SR).

La Sous-direction de la Stratégie et des Ressources (SDSR ou SR) élabore la stratégie de la Direction Générale mettant en œuvre des processus de veille et de prospective. Elle contribue au pilotage des opérateurs sous-tutelles, et a en charge les actions de modernisations et le management des projets transverses à la Direction Générale. Elle est également chargée des relations internationales et européennes, ainsi que des

[5] Cf. la Figure 1 : L'organigramme de la DGOS (p. 18).

actions de coopérations internationales. Enfin, elle définit l'architecture fonctionnelle du système d'information décisionnel et est responsable de la relation avec les usagers et les associations. Cette sous-direction est composée de 6 bureaux afin de remplir ces multiples missions. Le bureau SR4, ou administration générale est un bureau dont les fonctions sont transverses à l'ensemble de la DGOS. Il est composé lui-même de plusieurs pôles, dont notamment un pôle ressources humaines et le pôle courrier.

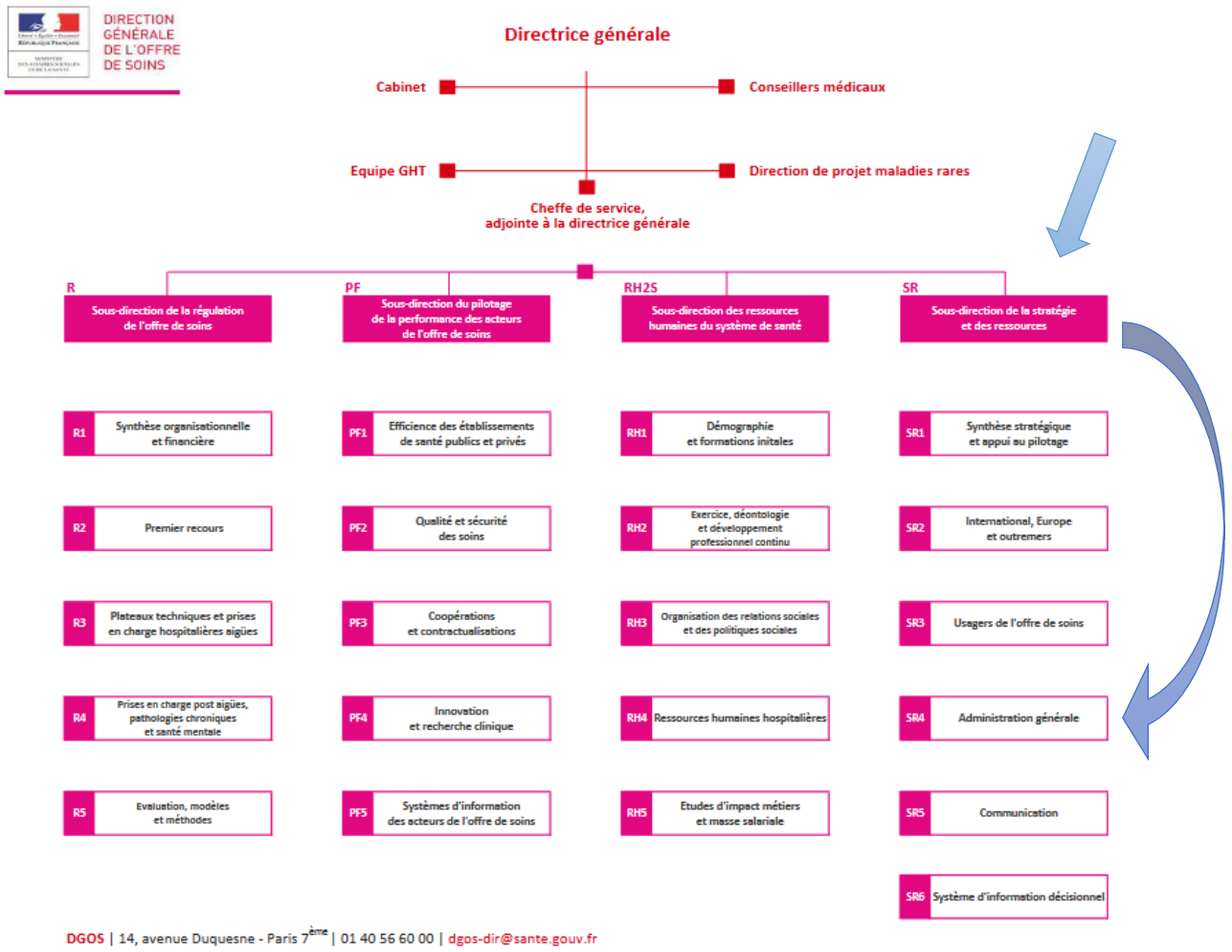


Figure 1: Organigramme de la DGOS (Direction Générale de l'Offre de Soins) au 1er juin 2017

2) Le pôle courrier

Le pôle Courrier-GEC a un rôle de guichet unique dans le traitement des courriers de la direction. Il procède à l'orientation et à l'enregistrement de tous les courriers reçus (courriers « Arrivée ») par la direction. Il a en charge, en lien avec les secrétariats, le suivi des réponses et des courriers élaborés par la direction (courriers « Départ »).

L'implantation d'un nouveau système de traitement du courrier débute avec une étude des méthodes de travail existantes. Quelques journées d'observation accompagnées d'entretiens avec les agents du pôle ont permis de mieux cerner les pratiques en place ; et surtout de percevoir la complexité des procédures.

Le courrier arrive dans deux formats au pôle, en papier ou de manière digitalisée. Les courriers papier proviennent soit du Courrier Central (et donc de l'extérieur) soit de la DDC[6], du Cabinet[7] ou parfois d'autres directions.
Les courriers dématérialisés circulent actuellement via deux outils, Réponse pour les Questions écrites, et Pégase pour le reste. Il arrive que les courriers transitent également par la messagerie Outlook.

Le courrier papier est réceptionné, ouvert puis trié en fonction du type ou de la procédure dont il relève. Ensuite selon son type, il est enregistré dans Mercure (Cpa partenaire), dans un document Excel (pour les recommandés) ou dans Pégase (CP, CPA)[8].

Le pole courrier est composé de quatre agents, dont trois sur place, une responsable de pôle, deux agents et une archiviste qui a son bureau, cinq étages plus haut.
Les tâches courantes de réception, d'ouverture et de tri du courrier papier, d'enregistrement et de classement, sont réparties entre les agents. La responsable décide de la répartition des tâches, supervise et contrôle la bonne exécution des tâches, participe au déploiement de Pégase, effectue une première relecture des Circulaires et notes d'instructions et s'assure de leur correcte mise en page, ainsi que du format

[6] Cf. Annexe 1 : Organigramme du Ministère des solidarités et de la santé et listes des abréviations.
[7] Cf. Organigramme de la DGOS.
[8] Cf. listes des abréviations p.12.

d'enregistrement, enfin elle dépose les circulaires et notes d'instructions sur le site Légifrance après relecture, attribution d'un numéro et visa par la DFAS[9].

Les courriers transitant par l'outil Pégase étaient traités par une archiviste responsable du déploiement Pégase. L'archiviste et référent Pégase du pôle courrier supervise le travail des agents dans Pégase, forme les utilisateurs pégase, et réoriente les courriers refusés dans le progiciel. Environ un tiers du flux de courrier est géré par Pégase.

3) Pégase

PÉGASE est donc un outil de GEC (Gestion Electronique des Courriers), et le nom du projet de gestion dématérialisée des courriers, basé sur le progiciel Elise, édité par le groupe Archimed.

Le traitement du courrier et sa dématérialisation dans l'outil Pégase (GEC) est un projet qui a été lancé en 2009 et déployé en 2012 à la DDC puis en 2013 au sein des directions dont à la DGOS.

Pégase est un workflow, un outil collaboratif de gestion électronique des processus de traitement du courrier. Il est utilisé par les 10 directions centrales des ministères du travail, de la santé, des solidarités et des sports. Pégase[10] n'est pas une messagerie, mais un gestionnaire de document de type « cloud ». Ce ne sont pas les courriers et leurs pièces jointes qui circulent mais ce sont des droits d'accès qui sont donnés sur un courrier pour exercer une action, appelée « tâche ».

Cet outil permet l'enregistrement :

- des courriers venant de l'extérieur (arrivés)
- des courriers à destination de l'extérieur (départs)
- des courriers circulant à l'intérieur des 3 ministères (internes).

[9] Cf. idem.
[10] Cf. Annexe 2 : Tableau de bord PEGASE

Un courrier dans PEGASE a :

- Un identifiant unique (N° chrono)
- Une fiche de métadonnées (caractéristiques principales)
- Une ou plusieurs pièces jointes (scan ou document Word, Excel...)

Il permet la traçabilité des courriers entre les différents intervenants (distributeurs, rédacteurs, valideurs).

Pégase est actuellement conduit pas une équipe projet regroupant des agents de différentes directions comme l'indique le tableau qui suit.

Tableau n°1 : Les acteurs et missions du projet PEGASE :

Acteurs	Rôle	Périmètre des missions
Sous-directeur Adjoint, à la SDSGI[11] chargé de la gestion des connaissances	Coordinateur général MOA	Animation de COREF, aspect organisationnels
Archiviste de la DSS	Coordinateur fonctionnel	Instruction des dossiers fonctionnels
Archiviste de la DGT	Responsable de formation PEGASE	Suivi de la programmation de formation et maintenance des supports de formation
Chef du bureau du SI fonctions support à la DSI	Appui au pilotage	
Agents de la DSI	Chef de projet informatique	Infrastructure SI et administration fonctionnelle
Agent de la DSI	Directeur de projet	Coordonne l'ensemble des activités du projet

[11] Cf. listes des abréviations

Le projet PEGASE concerne plus de 3 000 utilisateurs et près de 320 000 courriers. La DGOS et la sous-direction SR ne sont donc qu'une des entités utilisatrices du progiciel. Un référent Pégase est nommé pour chaque direction. À la DGOS, c'est l'archiviste, en son absence, c'est la responsable du pôle courrier qui a pris le relais. La sous-direction SR a choisi, de relancer la migration du courrier dans la GEC. Aussi à partir de juin 2017, une phase de redéploiement a été engagée. (A noter que le choix d'impulser un changement des pratiques est venu des utilisateurs et non de l'équipe projet.)

Le déploiement de ce progiciel intervient à la suite du déploiement d'un autre outil quelques temps auparavant : REPONSE, et dans un environnement informatique assez chargé.

2. De multiples outils aux fonctions parfois similaires.

1) Espace de travail et environnement informatique

Les agents de la DGOS et probablement l'ensemble des agents du Ministères des solidarités et de la santé, ont un poste de travail fixe. C'est-à-dire que chacun a un bureau, quelques casiers de rangement et un ordinateur. La taille de leur bureau varie en fonction de leur poste mais également de leur tâche. Ainsi les assistantes sont à deux dans une très grande pièce, tandis que trois chargées de missions vont se partager le même espace, par exemple. En dehors de ces considérations organisationnelles physiques, les agents disposent tous d'un ordinateur et ont accès à un parc d'imprimantes (photocopieur). S'il est vrai que le papier est encore beaucoup présent dans les bureaux, nombreux sont ceux qui travaillent sur leur poste informatique et transfèrent les documents via la messagerie : OUTLOOK. Ce service est commun à l'ensemble du ministère et des institutions…. (@santé.gouv.fr)

Depuis 2016, les ordinateurs sont équipés du système d'exploitation MOEBIUS incluant Windows Seven, des outils bureautiques (Word, Acrobat, PowerPoint…) et d'autres outils plus spécifiques (pour la gestion des contentieux par exemple, les réclamations des usagers…).

L'environnement informatique des agents de la DGOS est très riche, les outils dont ils disposent changent suivant les tâches qui leur sont attribuées. Hors ceux spécifiquement bureautiques, ils peuvent être regroupés en deux catégories : les supports au partage de l'information, et les plateformes collaboratives.

2) Des supports de partage de l'information

Ainsi en plus des outils bureautiques et de leur messagerie, un intranet et un portail sont mis à la disposition de l'ensemble des agents des ministères sociaux. PACO, ECTOR sont des espaces conçus pour partager de l'information.

PACO est intranet, il récence les informations dont les utilisateurs peuvent avoir besoin dans le cadre de leur travail mais également des informations sur les statuts et autres démarches administratives (congés, demande de formation…). Il a pour objectif principal de simplifier l'accès aux informations et aux outils de travail du quotidien grâce à un espace en ligne unique. L'intranet permet grâce à un espace personnel, après inscription, de s'abonner à une ou plusieurs rubriques et d'être informés de nouvelles publications. Il est également possible de recevoir chaque matin le sommaire actif du Journal officiel. L'intranet est organisé en 3 thèmes, qui correspondent aux principaux domaines de réflexion du Ministère : la santé, le sport et la jeunesse.

Ensuite chaque direction et collectivité a un espace qui lui est propre, composé d'une zone réservée aux agents de la direction et une zone ouverte à l'ensemble des agents du Ministère.

ARIANE-WEB/ ECTOR est un ECM proposant des espaces de travail, de stockage et de partage de documents pour le traitement de dossiers transverses. Il se compose d'un portail comme le montre le document suivant.

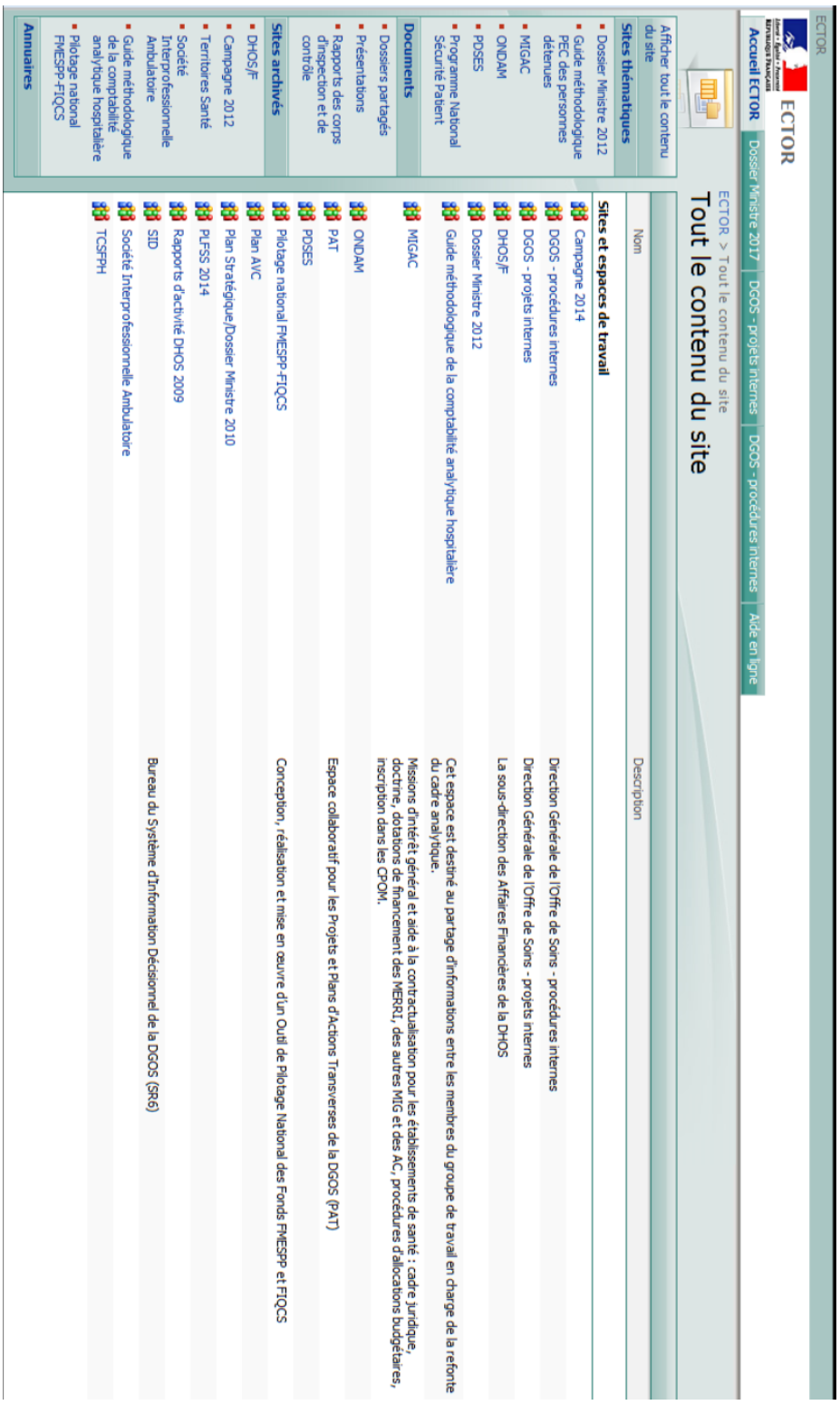


Figure 2: Présentation des sites sur Ector

Ector offre donc des espaces de travail collaboratifs, afin de partager les connaissances grâce à des bibliothèques de documents et d'images.

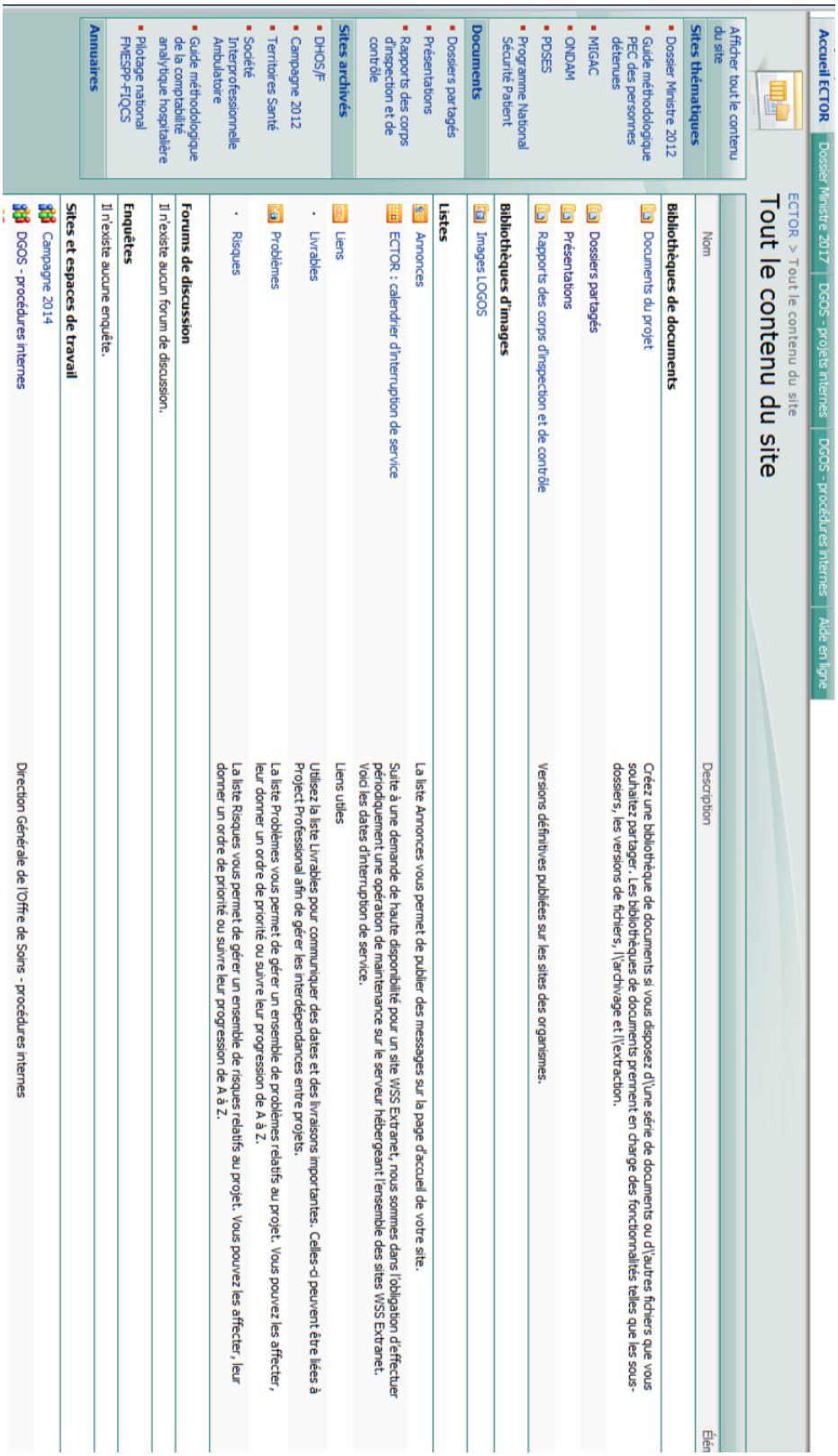


Figure 3 : Tableau de bord du portail ECTOR.

Ector et Paco sont deux plateformes dont les fonctions sont plus ou moins similaires. L'intranet Paco est alimenté régulièrement et contient de nombreuses informations utiles. Ector est assez peu utilisée, voire peu connue des agents. A côté de ces plateformes, il y a un ensemble de progiciels avec des fonctions plus ou moins similaires.

3) Les plateformes collaboratives

Afin d'effectuer certain travaux et de facilité la collaboration entre les chargés de missions de chaque bureaux, ces progiciels ont été paramétrés pour des fonctions précises.

REPONSES est un workflow, développé à l'initiative du Secrétariat général du Gouvernement sur le même modèle que celui de Solon (Cf. ci-dessous), permettant de traiter de manière totalement dématérialisée le circuit des questions écrites que les parlementaires adressent aux ministres ainsi que les réponses adressées en retour à l'Assemblée nationale et au Sénat. Ces questions écrites s'inscrivent dans le cadre des prérogatives du Parlement en matière de contrôle de l'activité du Gouvernement. Les ministres ont en principe un délai de deux mois pour transmettre leurs réponses. Au-delà de ce délai réglementaire, un petit nombre de questions peuvent être chaque semaine signalées comme prioritaires, les ministres s'engagent alors à y répondre dans un délai maximum de dix jours. Les questions écrites traitées par la direction générale de l'offre de soins se rapportent le plus souvent au système de soins (ville/hôpital), à son organisation, ainsi qu'aux ressources humaines du système de santé.

En liaison avec la Division des cabinets, le pôle courrier a défini préalablement un chemin de suivi d'attribution des courriers et de validation des projets de réponses. Il est chargé d'attribuer aux bureaux les questions qui les concernent et de suivre le respect des délais impartis.

SOLON ou Systèmes d'Organisation en Ligne des Opérations Normatives est un outil, déployé au printemps 2007, à l'échelle interministérielle sous la responsabilité du *Secrétariat général du gouvernement*. Il dématérialise le parcours des textes entre les ministères, le Conseil d'État et le *Secrétariat général du gouvernement*, publiés au *Journal officiel de la République françaises.* Il permet un meilleur suivi du travail gouvernemental, garantissant la traçabilité des différents états successifs des projets de textes jusqu'à leur publication. Un peu plus de 30 000 textes paraissent au *Journal officiel* chaque année, soit 90 % des textes sont traités par son canal : projets de lois, ordonnances, décrets, arrêtés, décisions, avis.

RenoiRH est déployé par le CISIRH (centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines), il est construit sur une base RH Access. Il permet de gérer la carrière de quelques 55 000 agents ainsi que leurs formations. De plus un self-service permettant aux agents d'effectuer des demandes de congés et de formations au travers d'un espace personnel est disponible.

Il y a également PEGASE, l'outil de gestion du courrier mis en place en 2012 et partiellement utilisé à la DGOS. Et jusqu'à aout 2017, il y avait MERCURE qui était un outil d'enregistrement des courriers arrivés sur support papier.

Ces multiples workflow ont pour but l'informatisation des procédures administratives et notamment des étapes de validation. La multiplicité des interfaces et des outils augmentent l'hétérogénéité du contexte de travail. Les dispositifs les plus efficaces prennent tout leur sens à partir du moment où ils s'inscrivent dans une démarche de création de valeur et en mettant les collaborateurs et les processus métiers au cœur de la démarche. Peut-on considérer l'ensemble des technologies mis à la disposition des agents comme des outils facilitateurs ? Les procédures de traitement du courrier répondent-elle à cette recherche d'efficience ?

3. Le complexe circuit du courrier où les exceptions sont la règle.

Malgré tous les outils dont dispose le pôle courrier et les chargés missions, le circuit du courrier est abscons et compliqué. Il y a déjà par défaut quatre circuits de courriers au sein de la DGOS :

- Des mails s'échangent via **Outlook**.
- Des courriers sont distribués en papier.
- Des courriers sont distribués dans **Pégase**
- Des courriers sont distribués dans **Réponse**.

La DGOS est l'une des seules directions du Ministère des solidarités et de la santé, à avoir un pôle dédié à la réception et à la distribution du courrier aux différents bureaux. Il y a trois livraisons de courriers papier dans la journée : vers 10h puis 14h pour les recommandés enfin vers 15h/15h30. Une tournée de distribution dans les sous-directions des courriers papiers a lieu vers 15h.

La DGOS a un pôle dédié à la réception et à la distribution du courrier aux différents bureaux. Les membres du pôle courrier trient, classent et transfèrent le courrier quel que soit son support d'arrivée (numérique ou papier).

Les courriers circulant électroniquement arrivent soit via Pégase soit dans Réponse. Ceux qui transitent dans Réponse y restent. Par contre ceux qui sont sous Pégase sont à nouveau triés, selon leur type. Les CP ou « Courriers Parlementaires » restent dans Pégase, ainsi que certains Courriers de Particulier (CPA). Les Courriers CPA Partenaires sont eux retirés de Pégase. La tâche est notée comme terminée dans l'outil et le courrier est imprimé lorsque la version papier n'est pas parvenue au pôle courrier. En effet, certain cabinet ne font pas circuler de courrier papier. Ces courriers, sortis de Pégase, sont alors distribués aux bureaux en charge d'y répondre en version papier.

Les modélisations suivantes tentent de clarifier la situation mais soulignent surtout la complexité des traitements du courrier au niveau du pôle courrier. Les sous-directions ressentent moins cette complexité car certains bureaux ne traitent qu'un ou deux types de courrier et n'ont donc pas conscience de l'existence d'autres processus. De plus, les

entretiens menés pour faire le bilan de la situation ont révélé que certains bureaux n'utilisaient pas tous les outils donc une partie du courrier dématérialisé n'était tout simplement pas traitée. Comme le montre les deux schémas suivant les procédures de traitement à la DGOS sont divisées selon leur support (numérique ou papier), le type de document (CP, CPA CPA partenaire, standard) et l'outil qui sert à les enregistrer (Pégase ou Mercure).

Modélisation des types de courriers en circulation au sein de la DGOS :

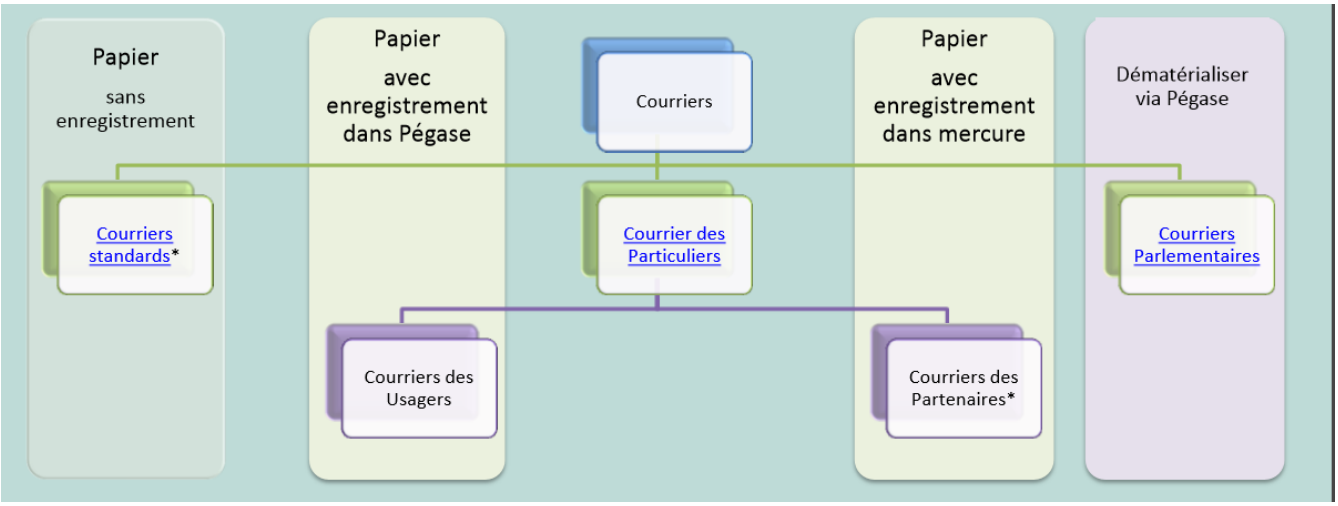


Figure 4: Modélisation des procédures en fonction du type de courrier et de support.

Liées à chacun de ces circuits et aux types de courriers, plusieurs procédures de traitement sont appliquées. Les courriers arrivés dans Pégase sont distribués soit dans Pégase soit enregistrés dans Mercure et la version papier est distribuée.

Les agents doivent donc régulièrement faire le point sur le type courrier qu'elles gèrent afin d'y appliquer la bonne procédure. Suivant les sujets dont ils traitent, ces courriers doivent être orientés vers les bureaux qui seront chargés d'y répondre. Les sujets de ces courriers sont parfois transverses à plusieurs bureaux. Les agents effectuent donc parfois des recherches d'information sur l'intranet Paco, notamment dans l'organigramme fonctionnel. Ce dernier plus ou moins à jour et complet, indique les thèmes traités par les différents bureaux voire par les chargés de mission. En cas de sujet non cité dans l'organigramme, une recherche peut être faite via Google sur les décrets publiés, recherchant par thème quel bureau a traité le sujet.

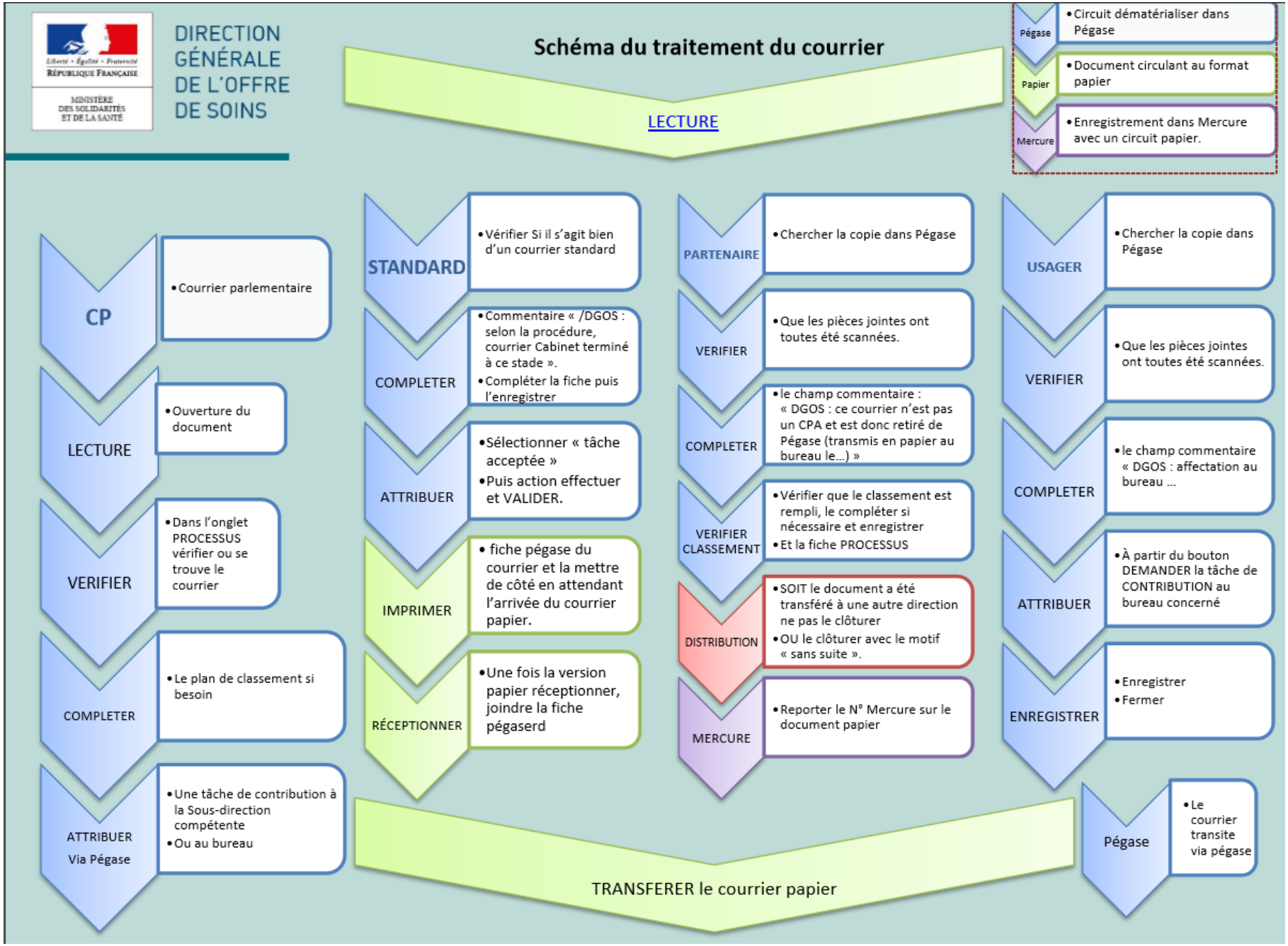


Figure 5: Modélisation des procédures de traitement des courriers par le pôle courrier de la DGOS

Comme le montre le schéma précédent, quatre circuits principaux sont clairement identifiables.

- Les CP ne transitent que dans Pégase. L'ensemble de leur circuit est dématérialisé.
- Les CPA (ou courrier Usager) également.
- Les courriers dits standards sont eux reçus soit seulement en papier et donc enregistrés dans MERCURE et distribués en papier aux sous-directions, de même que les CPA dit partenaires
- Les courriers standards ou partenaire reçus dans Pégase sont terminés dans le progiciel et rematérialisés (si la version papier n'est pas parvenue au pôle courrier), puis enregistrés dans MERCURE et distribués en papier aux services concernés.

Parallèlement à ces circuits, il y a les messages qui transitent dans les autres systèmes. Ainsi, ces courriers arrivés dans Réponse[12] et appelés Questions Ecrites[13] circulent via deux boites :

- Actions et comptes publics
- Solidarités et santé.

Depuis novembre 2016, il n'y pas plus de versions papiers des Question écrites.

Le système de messagerie Outlook est l'un des outils bureautique le plus utilisé. Par lui transite aussi bien des courriers à traiter que des informations relatives au quotidien des agents, chargés de missions et directeurs (Circulaires à corriger et à publier, mails personnels entre agent, information sur le règlement intérieur, note de service, prise de rendez-vous pour des réunions, affectation de tâches administratives….).

A ces multiples circuits s'ajoutent les courriers arrivant en papier du centre de courrier central, ainsi que du Cabinet de la Ministre et de la Division des Cabinets et parfois

[12] Cf. annexe 3 : tableaux de bord REPONSE
[13] Cf annexe 4 : Chemin de suivi d'une Question Ecrite.

des autres directions du Ministère. Les courriers papiers sont distribués dans les bureaux de la DGOS, en début d'après-midi après le 3eme passage du coursier.

Ainsi pour assurer l'enregistrement, le suivi et la gestion de ces courriers trois logiciels étaient utilisés : PEGASE, REPONSE et MERCURE en fonction de la nature du courrier. Cinq procédures de traitement du courrier coexistaient, sans parler des exceptions et du double circuit courrier (papier et électronique). Il y avait donc un besoin urgent de rationalisation sous peine de débordement.

En 2017, la DGOS a décidé de relancer le déploiement de Pégase en étendant à d'autres documents l'utilisation du progiciel. Cette extension du champ de Pégase visait à se mettre en conformité avec la DDC et à rationaliser les tâches du pôle courrier. Mais relancer un projet n'est pas simple surtout en l'absence du référent. Les difficultés s'annoncent nombreuses et variées.

2. LES FREINS AU CHANGEMENT A L'ŒUVRE AU SEIN D'UNE ADMINISTRATION MINISTERIELLE.

L'un des principaux problèmes rencontrés par le Projet Pégase semble lié à la représentation que les décideurs et certains utilisateurs se font de l'organisation de la circulation du courrier, et de l'outil Pégase. MORLEY Chantal, FIGUEIREDO Marie-Bia nous rappellent que « *la représentation est à la fois un processus d'organisation des perceptions et connaissances, et le résultat de ce processus, c'est-à-dire une image de la réalité, personnelle ou partagée* ».[14] En l'occurrence cette image est parfois assez loin de la réalité du terrain. D'où les freins qui ont et qui ralentiront encore longtemps ce projet. Ces freins peuvent être regroupés en trois catégories :

- les freins humains plus ou moins liés à l'acceptation ou non du nouvel outil ;
- les freins techniques, liés à l'outil lui-même et aux contextes bureautiques.
- enfin les freins d'organisation qui regroupent les difficultés liées au contexte même du projet ;

[14] MORLEY Chantal, FIGUEIREDO Marie-Bia, « Impact des processus de recherche sur les organisations, le cas du domaine « systèmes d'information » », *Revue française de gestion*, Novembre 2016, p.21-38.

1. Freins « humains »

La mise en place du progiciel Pégase déstabilise un ordre établi, il suscite ou réactive des controverses autour de sujets potentiellement conflictuels. L'audit de la situation à propos du déploiement de Pégase au sein de la DGOS a mis à jour un certain nombre de contradictions. La première étant que les personnes chargées du déploiement aujourd'hui n'était pas là à l'origine du projet. Il y a donc un changement de management et l'historique des actions menées est difficile à tracer.

Pégase est porté par une équipe projet[15], dont les référents sont des archivistes sur l'ensemble des directions, les cabinets et la division des cabinets. Chaque direction ayant été laissée libre de gérer l'implantation de l'outil. L'idée de faire travailler ensemble archivistes et informaticiens est une bonne chose mais la prise en compte des procédures métiers et du besoin d'harmonisation des procédures ont été un peu mises de côté.

La présence d'archiviste au sein de l'équipe projet peut indiquer que l'impact sur l'organisation a été pris en compte, mais Pégase est un outil de gestion du courrier. Les documents traités dans le système peuvent être définis en tant qu'archives courantes mais les procédures à l'œuvre dans un circuit courrier et pour la gestion d'archives sont différentes. Tandis que les professionnels recommandent de prendre en compte les multiples aspects induits par la mise en place d'un nouvel outil car « *l'archivage électronique met en œuvre de nouveau processus métier, de nouvelles méthodes de travail qui bouleversent le quotidien, et que tous les acteurs de l'entreprise-organisation devront s'approprier, maitriser, utiliser* »[16]. Dans le cas du projet Pégase, la question se pose sur la prise en compte de l'impact de l'outil sur l'organisation pour les différents services.

[15] Comme précisé dans le Tableau n°1 : Les acteurs et missions du projet PEGASE.

[16] MICAELLI, Éric, « Système d'archivage électronique (SAE) des exigences et des spécifications qui tiennent compte d'un environnement [GED-SAE(PAE)-PGA] », www.archivistes-expert.fr, publié le 10 mai 2012.

Il semble que le déploiement de Pégase se soit déroulé comme une mise en place d'un outil classique d'informatique. Des formations en atelier de 3h ont été et sont encore proposées pour découvrir l'outil.

L'audit des usages post-déploiement, réalisé afin de préparer les formations à l'outil et de proposer des solutions d'organisation a fait ressortir qu'une majorité d'agents n'utilisaient pas Pégase. Les stratégies choisies par les utilisateurs varient selon la représentation qu'ils se font de l'outil. Chantal Morley et Marie Bia Figueiredo le souligne dans leur article sur les Impact des processus de recherche sur les organisations, le cas du domaine « systèmes d'information », paru en novembre 2016 dans la *Revue française de gestion* :

> « *D'autres chercheurs en SI ont exploré la façon dont les utilisateurs interprètent la technologie et ont mis en évidence l'incidence de ces représentations sur les pratiques de travail et les usages (Orlikowski, 1992 ; DeSanctis et Poole, 1994). Par exemple, Leonardi (2011a) montre que le rapport qu'entretiennent les utilisateurs avec la matérialité de la technologie peut conduire à des dynamiques de changement sociotechnique très différentes. En effet, lorsqu'ils ne parviennent plus à atteindre leurs objectifs de façon satisfaisante dans leur environnement de travail actuel, les utilisateurs n'adoptent pas la même stratégie adaptative selon qu'ils perçoivent la technologie comme une contrainte ou comme une affordance (ou potentialité) : dans le premier cas, ils tendent plutôt à remplacer ou modifier la technologie pour pouvoir maintenir leurs routines, ce qui conduit à une inertie organisationnelle, dans le second cas, ils ont plutôt tendance à vouloir modifier leur routine.* »

Dans le cas de Pégase, la plupart des agents, ont maintenu leur routine. Le projet Pégase restant plus ou moins inerte entre 2013 et 2017. La stratégie la plus souvent adoptée ayant été de ne tout simplement pas utiliser Pégase. Beaucoup d'utilisateurs attendaient simplement le courrier papier pour le traiter. Oubliant même souvent, une fois le dossier traité, d'aviser dans Pégase que la tâche est effectuée. L'outil manque donc de fiabilité par défaut du respect des procédures.

Le deuxième écueil rencontré est la résistance des encadrants à ce progiciel. Beaucoup l'ont jugé peu ergonomique et n'ont pas perçu son intérêt. Les cadres auraient dû se

mobiliser et faire preuve d'adhésion à un changement dont ils ne percevaient pas le bienfondé. Ils leur étaient donc difficiles d'impliquer les agents de leur bureau. Agents dont parfois les cadres ne connaissent pas la réalité du terrain. Les responsables n'ont pas toujours conscience de l'impact des transformations du travail pour les agents. La connaissance, de l'activité et du sens que prend le travail, des conséquences des transformations pour ceux qui l'effectuent, semble parfois échapper aux responsables. Ces derniers sont davantage préoccupés par les impacts du changement et la perception de ceux-ci pour leurs semblables que par la compréhension fine, des raisons desdites « résistances ». Il en résulte une inertie du projet.

La DGOS doit terminer de déployer Pégase. L'audit et les premières étapes pour cerner le projet soulèvent des réactions étonnantes. La sous-direction qui sponsorise l'extension du projet souhaite que les efforts se concentrent d'abord sur la formation des agents. Des ateliers de prise en main de l'outil sont donc proposés, après négociation avec les responsables de formations pour proposer des formations plus spécifiques. Chaque proposition d'avancement du projet doit être argumentée devant les sponsors de la mission qui ensuite vont les défendre en comité de direction. La prise de décision demande parfois de long délai et se voit opposer un périmètre d'action limitée. Les décideurs n'ont pas conscience de toutes les fonctionnalités du progiciel.

Bien que la sous-direction SR soit à l'origine de la reprise du déploiement au sein de la direction, ce sont eux qui ont le moins participé aux formations. Mais ce sont également ceux qui ont le moins bien perçu l'intérêt des multiples fonctionnalités de Pégase, car beaucoup des agents de cette sous-direction, ne sont pas concernés par les courriers. Seul le bureau SR3 de cette sous-direction reçoit des courriers. Mais pour qu'un changement puisse se faire, le manager doit accueillir lui-même positivement l'idée de changement et l'intérioriser, pour ensuite pourvoir le faire accepter à ses collaborateurs. L'image faussée que certains décisionnaires ont des tâches du pôle courrier et la perception de l'outil comme d'une boite mail supplémentaire rendent l'acceptation du changement difficile. Les sponsors doivent soutenir un outil qui ne les convainc pas. Leurs discours et la communication autour du projet en pâtissent. L'absence de motivation de leur part renforce le sentiment des réfractaires dans le bienfondé de leur refus. Le projet s'enlise dans l'inertie.

En dehors des résistances au sein de l'encadrement, il y a les ressentis des utilisateurs lambda. Si certains sont partants pour le changement et accueillent favorablement la formation et les nouvelles procédures, la plupart des utilisateurs sont plutôt dans l'expectative. Ils assistent aux formations et en profitent pour poser les questions qui les inquiètent. Certains ressortent rassurés et motivés pour utiliser l'outil mais il y en a qui se sentent dépassés par la technologie. Ces utilisateurs limiteront leur utilisation de Pégase.

> « *Les managers sont aujourd'hui « empêchés », pris dans des impératifs gestionnaires et des injonctions financières qui les contraignent et leur interdisent d'entrer véritablement en dialogue avec leurs subordonnés. Ces difficultés permettent de mieux comprendre leur manque d'attention au sens du travail et aux identités professionnelles, mais aussi d'expliquer leur incapacité (faute de moyens, de temps, de légitimité) à accompagner le « travail d'organisation » dans la concertation* »
>
> BENEDETTO-MEYER, Marie, et Laurent Willemez « « Vous prendrez en charge le côté humain du projet ». Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise », *Savoir/Agir*, vol. 40, no. 2, 2017, pp. 45-52.

Les sous directeurs et adjoints n'ont pas de véritable idée de la charge de travail, ni même du travail qui incombe aux agents du pôle courrier ou des assistantes. Les sessions de formation ont amené les agents à réfléchir aux procédures de traitement du courrier dans leur propre service mais également dans l'ensemble de la direction. L'utilisation par de plus en plus de personnes de Pégase contraint les sous-directions et les bureaux à mettre à plat leur organisation. Certain reprochent à l'outil de compliquer leur tâche mais Pégase n'est pas en cause. Il est seulement le révélateur des incohérences. En remettant en cause les habitudes, l'outil réveille des querelles de pouvoir. L'organisation devient un enjeu politique affiché.

Ces résistances collectives et individuelles sont renforcées par des freins relevant plutôt de la technologie, que nous allons aborder dans le prochain chapitre.

2. Freins « techniques »

Pégase a de nombreuses fonctionnalités mais ces débuts furent difficiles, les utilisateurs, les référents parlent d'un outil non ergonomique, et non fiable. Il semblerait que l'outil ait connu des problèmes de réseaux dès le départ, et que les multiples fonctions disponibles perdent les utilisateurs. La version actuelle quoique lente fonctionne bien. Les actions peuvent être réalisées de plusieurs façons permettant à chacun de choisir la plus logique. Les courriers sont clairement identifiés et la traçabilité précise. Parfois la numérisation des documents pour leur enregistrement peut prendre beaucoup de temps. Mais le problème vient peut-être plus du réseau informatique ou du matériel de numérisation non adapté que du progiciel lui-même.

Le pôle courrier aurait besoin d'un scanner permettant de numériser plusieurs documents d'affilée et de grandes quantités de pages. Un photocopieur couleur, scanner leur a été attribué mais cela reste avant tout un photocopieur. Les besoins du pôle n'ont pas été correctement compris. Mais est-ce que la demande avait été correctement faite ? Certains membres du pôle courrier vecteurs du changement ont une vision des procédures de travail des agents en partie erronée.

L'utilisation massive de la messagerie Outlook par la majorité des agents contribue à ralentir le projet Pégase. Outlook est un outil de communication permettant d'échanger des messages en format texte et des documents en format électronique entre deux ou plusieurs personnes ou organisations basées sur des réseaux électroniques ouverts et/ou privés de manière asynchrone. Les courriels échangés via cet outil sont susceptibles de véhiculer de nombreux types de documents. La diffusion de cet outil au sein de l'administration est telle que l'essentiel de l'échange d'information se fait via la messagerie au dépend des autres sources et de la fiabilité des informations. Lors des ateliers qui ont eu lieu pour former les utilisateurs à Pégase, une question est revenue à plusieurs reprises : Pourquoi ne pas utiliser Outlook plutôt que d'ajouter encore un nouvel outil ? Cette question met le doigt sur l'incompréhension des utilisateurs face à un nouvel outil.

Outil pourtant déployé depuis 2013. Les utilisateurs ne savent toujours pas en 2017 que Pégase n'est pas une messagerie électronique. Et Pégase vient rejoindre la liste déjà longue des outils informatiques mis à leur disposition mais non perçu comme facilitant. De plus, au départ, Pégase avait quelques handicaps techniques.

Pégase n'a pas de module de GED, l'archivage n'y est pas possible. Même si dans les faits pour l'instant les documents sont conservés dans la base de données. Les plus anciens courriers numérisés datant donc de 2014. Pégase est avant tout un workflow dont l'un des objectifs premiers est d'améliorer de la traçabilité.

L'absence de GED et surtout l'absence de projet pour mettre en place une GED peut trouver une explication dans le Projet de SAE qui a été lancé pour l'ensemble des administrations en 2014. En effet face à l'accroissement des données et des documents électroniques produits par les multiples services étatiques, l'Etat a lancé un projet afin de se doter d'une plateforme d'archivage numérique, socle commun à toutes les administrations. D'un coût prévisionnel de quinze million d'euros, VITAM (Valeurs Immatérielles Transmises aux Archives pour Mémoire), « aura vocation à conserver la production documentaire des administrations de l'Etat, mais aussi celle des collectivités[17] ».

De plus Pégase est venu s'ajouter à un environnement informatique déjà foisonnant. Proposant des fonctionnalités déjà présentes via certains progiciels. Il est donc difficile de le présenter comme une brique ou un module indispensable. Le déploiement de Pégase s'inscrit dans un contexte compliqué. La DGOS est une entité d'une organisation très vaste, qui ne gère pas l'ensemble des décisions la concernant. La multiplication des centres de décisions impacte l'organisation, et, est probablement également à l'origine des nombreux freins.

[17] TEXIER. Bruno, « (Ad) Vitam (aeternam)», A*rchimag*, n°294, 2016, p.18.

3. Freins « d'organisation »

Les référents étant des archivistes, les procédures de traitement du courrier et de circulation ne relèvent pas de leur fonction. Les principaux agents concernés par la mise en place de cet outil sont les gestionnaires du courrier, les chargés de mission (qui rédigent les réponses), les assistantes qui distribuent le courrier, et les valideurs (chef de bureaux, adjoints, sous-directeurs et leurs adjoints, directrice et chef de service.). Cela crée un décalage dans la compréhension des besoins utilisateurs.

La DGOS est une administration générale, et certaines décisions d'organisation la concernant sont prises au niveau de l'Etat. C'est ainsi que la politique d'archivage de la DGOS doit prendre en compte les décisions provenant d'autres administrations étatiques. En l'occurrence deux projets d'archivages très vaste concernant l'ensemble des administrations françaises viennent perturber le processus de dématérialisation lancé au sein du Ministère des solidarités et de la santé, les projets DIAMAN (DIspositif d'Accompagnement des Missions pour l'Archivage Numérique) et VITAM.

Sous l'impulsion des Archives Nationales une réflexion et un projet d'archivage numérique a été créé : DIAMAN, afin de promouvoir la mise en place de politiques d'archivage numérique globales dans les départements ministériels. A cette fin des ateliers sont régulièrement organisés mais difficile de dire qui est concerné. Car ce projet semble ne pas être connu de tous les agents, et notamment des agents en charge du courrier. Ce qui pose donc la question de la prise en compte de l'archivage des courriers reçus et émis par la DGOS. Actuellement, les documents numériques reçus et créés au sein de la DGOS sont stockés sur un serveur commun. Chaque bureau ayant un espace dédié à ses documents. Dans ces espaces les agents sont libres de crées leur dossiers avec les noms de leur choix.

Ces différents projets de gestion des documents électroniques transversaux à l'ensemble des administrations françaises expliquent probablement l'absence de politiques locales. Pégase est d'ailleurs également un progiciel développé pour être

utilisé par l'ensemble des directions des ministères sociaux. Certains freins sont le résultat des contraintes liées aux politiques d'organisation des autres directions. La mise en place de Pégase dans l'ensemble des directions, avec la liberté pour chaque direction de gérer l'avancement du projet à leur niveau, a peut-être été choisi afin de s'assurer le soutien des directions mais a contribué à créer des tensions. Chaque direction souhaitant que les autres s'adaptent à leurs politiques de gestion.

Chaque direction a son idée sur la gestion du courrier et l'utilisation de Pégase a été adaptée aux habitudes de travail des équipes. Ainsi par exemple à la DGEFP[18], la dématérialisation est complète pour les courriers entrants et sortants. Ils l'utilisent également pour les questions écrites, le courrier interne, les notes cabinets …. Les courriers transitent via les boites fonctionnelles. Ils n'ont pas de pôle courrier mais deux personnes sont chargées de la distribution et du suivi des différents courriers.

À la DDC, la dématérialisation des courriers est complète, mais les courriers papiers originaux circulent également. Seuls les courriers parlementaires sont conservés par les Cabinets ou la DDC. La distribution interne à la DDC se fait via les boites fonctionnelles. Les courriers sont centralisés au service courrier avant d'être distribués aux secrétariats des conseillers compétents pour numérisation.

À la DGCS seul les CP et les CPA sont dématérialisés et un service est chargé de leur gestion. Ce sont également des boites dites fonctionnelles qui sont utilisées.
En juin 2017, à la DGOS seule le bureau SR3 utilise Pégase régulièrement. La distribution du courrier est assurée au pôle courrier par un agent sous le contrôle de l'archiviste. Ensuite, elle assure le suivi des courriers dans Pégase à la place de la plupart des utilisateurs. Les assistantes chargées du courrier papier n'interviennent pas dans Pégase. Lors de la réunion, elles se sont montrées intéressées et motivées à jouer un rôle plus important dans la gestion des courriers dématérialisés.

II semble exister un décalage entre le discours des référents Pégase et la réalité du terrain. La DSI et DFAS doivent faire face aux disparités de prise en main de l'outil, et proposer un suivi individualisé de la maintenance.

[18] DGEFP (délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle)

Ainsi chaque direction a sa propre organisation Et il est complexe d'harmoniser les procédures dans un contexte où chaque entité défend ses principes internes de gouvernance et d'organisation.

Comme l'annonce Philippe Goupil, dans son article : « La GED, c'est fini ! », paru en 2017 dans *I2D - Information, données & documents*.

> *« De nouvelles donnes vont contraindre au changement. L'année 2018 sera en effet l'année de la mise en application de nouvelles lois en Europe :*
>
> - *la directive Marchés d'instruments financiers révisée (MiFID 2) qui apporte des changements profonds sur la transparence des marchés financiers ;*
> - *le Règlement général sur la protection des données (RGPD), nouveau texte de référence européen en matière de protection des données à caractère personnel*[19]*. »*

Ces changements vont avoir des répercussions sur l'utilisation de Pégase qui bien que n'étant pas une GED au sens général est un module de gestion du courrier permettant le stockage à plus ou moins long terme de documents électroniques, dans lequel transite un certain nombre de données à caractère personnel. De plus, les projets DIAMAN et VITAM vont également avoir un impact sur l'évolution de Pégase, et des autres outils collaboratifs implantés au sein de Ministères sociaux.

Afin de permettre une meilleure utilisation de Pégase et l'extension du traitement des courriers dans cet outil : un audit de situation a été réalisé. La gestion des documents numériques a été envisagée dans son ensemble. Seul Pégase a bénéficié d'une planification sur quatre mois d'une intervention de soutien mais des solutions ont été évoquées pour l'ensemble du système d'information interne à la sous-direction SR.

[19] Philippe Goupil. « La GED, c'est fini ! », *I2D - Information, données & documents* - 2017, n°2

3. LA DEMATERIALISATION ET LA TRANSFORMATION DES PROCEDURES METIERS.

« *Le concept d'information est en fait très mal apprécié. Ce n'est pas une question de volume, mais de pertinence. […] L'humanité a besoin d'informations simplifiées et accessibles*. »

Aurélien Bellanger,

La théorie de l'information, Folio, Gallimard, 2012.

« Comment faire pour identifier, conserver et partager des connaissances, nécessaires aux activités d'une organisation, mais éparpillées, individualisées, parfois éphémères ».

MORLEY Chantal, FIGUEIREDO Marie-Bia,

« Impact des processus de recherche sur les organisations, le cas du domaine « systèmes d'information » », *Revue française de gestion,* 2016

Aurélien Bellanger, Chantal Morley et Marie-Bia Figueirido définissent bien les difficultés auxquelles les organisations, entreprises, administrations et même particuliers doivent faire face. Avec l'avènement de la société informatisée, et de la mondialisation, le volume de l'information a explosé. Il faut donc mettre en place des

stratégies de sélection, mais également de partage afin de gagner en efficacité. Aussi le déploiement de Pégase et la gestion des documents numériques s'inscrit dans un contexte organisationnel qui a son histoire et ses jeux politiques.

1. Formation des utilisateurs et nouvelles procédures

Pégase est un outil de gestion du courrier collaboratif déployé en 2013 sur l'ensemble du Ministère des solidarités et de la santé. Il a été jusqu'à cet été partiellement utilisé, notamment pour le Courriers de Parlementaire (CP) et pour certains Courriers des Particuliers (CPA).

Cet été, des formations courtes et pointues ont été proposées et assez bien suivies afin de permettre à tous d'utiliser Pégase dans l'optique d'une généralisation de la circulation des courriers dans Pégase.

L'audit mené avant le lancement des nouvelles procédures de traitement du courrier a révélé que l'organisation de la circulation des courriers papiers et dématérialisés est complexe et répond à un grand nombre de règles et d'exceptions. Afin de rendre ce circuit plus efficient et aussi pour répondre à une demande de la sous-direction, il a été proposé de généraliser l'utilisation de Pégase et d'arrêter définitivement l'enregistrement dans MERCURE. Les procédures de distributions du courrier via Pégase ont été élaborées en concertation avec les agents du pôle courrier, les assistantes et les sous-directions qui ont acceptées de participer. Elles ont ensuite été soumises au Comité de direction de la DGOS pour être validées.

Il a donc été décidé qu'une session de formation en atelier thématique d'une heure, une heure et demie seraient proposée dès le mois de juillet et ce jusqu'en septembre.
Les ateliers abordaient les fonctionnalités essentielles à deux des principaux rôles : les tâches dévolues aux rédacteurs et les tâches dévolues aux valideurs et à leurs assistantes. Afin d'accompagner ces formations trois guides ont été rédigés, l'un spécifique pour les rédacteurs, un pour les assistantes et le responsable et enfin un guide reprenant l'ensemble des fonctionnalités. A l'occasion des formations, les

nouvelles procédures de traitement du courrier, les circuits de distribution et de validation des courriers entrant et sortant étaient rappelés et expliqués. Des mails d'information ont été envoyés pour proposer des plages de formations à chaque agent de le DGOS, et des courriels exposant les nouvelles procédures ont également été transmis.

Les responsables porteurs du projet ont refusé que le circuit des courriers sortant et des circuits de validations soient abordés lors de ces formations. Des conseils de procédures ont donc été délivrés ainsi que des recommandations de concertation et d'harmonisation pendant les formations, mais la charge est revenue aux agents d'opter pour leurs propres procédures.

Dans l'ensemble, en tenant compte de la période à laquelle les sessions ont eu lieu, et du contexte de changement de gouvernement et donc de politique, plus de 50% des chargés de missions ont répondu présents aux formations. Et seulement 30% des responsables. Sachant que l'une des sous-directions qui a le moins participé aux formations est celle qui sponsorisait le projet d'extension de Pégase[20].

Le résultat de ces formations a été la prise en mains de l'outil par une majorité de chargés de mission et par l'ensemble des assistantes, et quelques responsables. Cela à suffit à engendrer deux phénomènes, la demande d'harmonisation des procédures de traitement des courriers sortant (validation) et des critiques plus virulentes de la part des réfractaires. Les opposants à l'utilisation de Pégase se sont fait entendre ce qui a inquiété la sous-direction. Celle- ci a alors décidé de renforcer sa communication autour du projet, communication essentiellement gérée par les sponsors.

[20] Annexe 5 : Comptes rendu des formations.

2. Evolution de l'utilisation de Pégase et impact sur la circulation du courrier

Il faut proposer des procédures de travail, plus efficientes dans un contexte où de multiples intérêts sont concernés. Chaque direction à ses propres méthodes et les défend. Pégase est un progiciel qui a été déployé sur l'ensemble des Ministères sociaux depuis 2013 mais pas de manière uniforme. Chaque direction a avancé à son rythme et a mis en place ces propres règles d'utilisation. La DGOS a choisi de n'utiliser l'outil que pour une partie de son courrier, le reste du courrier continuant d'être enregistré dans un autre logiciel et de maintenir la circulation au format papier. « *La mémoire d'un phénomène organisationnel est en général éparpillée et pas entièrement formalisée.* »[21] C'est dans ce contexte disparate et politiquement tendu que l'extension de Pégase doit avancer. Outres les formations, des solutions et des procédures ont été proposées. Courant septembre des réunions s'organisaient au sein des bureaux et des sous-directions pour harmoniser les procédures de validations.

1) Evolution de l'utilisation de Pégase entre juin et septembre 2017.

Afin d'analyser l'évolution de l'utilisation, des bilans ont été réalisés sur les boîtes fonctionnelles à trois reprises.

- Un premier bilan a été fait, **fin juillet**, afin de faire le point sur ce que chaque boite fonctionnelle contenait. Il en est ressorti que des courriers datant de 2016, 2015 et 2014 n'avaient pas été classés. (cf chiffre du 30/07/2017).
- Le deuxième bilan est intervenu, **fin aout**, après la mise en place des nouvelles procédures de circulation du courrier. On perçoit bien la nette augmentation du courrier dans les boites fonctionnelles.
- Enfin le troisième bilan a été effectué le **20/09/201**7. Les sessions de formations se terminent, toutes les assistantes ont été formées, 60% des rédacteurs et 50% des responsables. Il apparaît bien que les courriers présents

[21] MORLEY Chantal, FIGUEIREDO Marie-Bia, « Impact des processus de recherche sur les organisations, le cas du domaine « systèmes d'information » », *Revue française de gestion*, Novembre 2016, p.21-38.

dans les boites fonctionnelles sont attribués pour réponse aux chargés de missions et que ceux-ci demandent la validation de leur travail via Pégase. Bien que certaines boites restent bien remplies, l'utilisation de Pégase semble s'être bien généralisée. (Cf. tableau de suivi des courriers dans Pégase 2017).

BAL fonctionnelles	**Courriers**		
	30/07/2017	30/08/2017	20/09/2017
DGOS - Direction offre de soins - DIR	28	77	2
DGOS RH Ressources humaines	126	224	109
DGOS - PF pilotage de la performance	42	65	35
DGOS - R Régulation et offre de soins	58	30	50
DGOS - SR sous-direction de la stratégie et des ressources	22	44	15

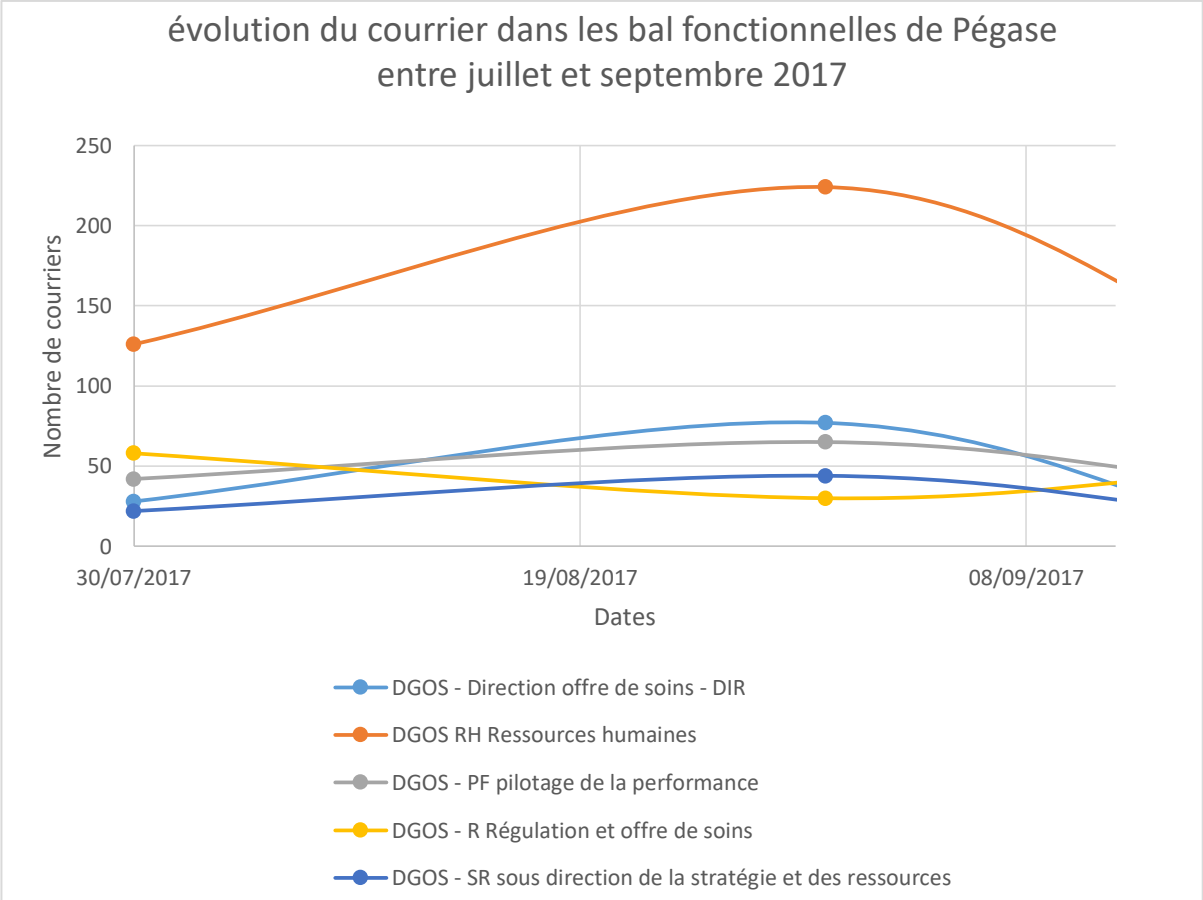


Figure 6 : Evolution de la gestion des courriers dans Pégase.

Le graphique précédant permet bien, de percevoir les changements de comportement des utilisateurs.

L'augmentation des courriers dans les boites fonctionnelles après le tri et le lancement des nouvelles procédures, alors que les formations sont en cours, est un effet normal du processus. Ensuite, la diminution progressive indique une prise en main de l'outil mais également la gestion du retard. Dans l'ensemble, fin septembre, la circulation des courriers dans Pégase avait démarré et la prise en main du progiciel semblait en bonne voie.

Un bref retour sur l'état du projet en novembre, fait état de quelques problèmes d'organisation interne non résolus ainsi que de difficultés concernant la méthodologie mais dans l'ensemble les agents ont choisi d'utiliser Pégase.

Le ministère des solidarités et de la santé n'est pas la seule administration a avoir choisi la solution Elise développée par Archimed. En effet, la Mairie de Tourcoing a lancé elle aussi, la dématérialisation de la gestion du courrier via ce progiciel en juillet 2015. Dans le cas de la mairie, le projet a connu une phase pilote. Lors de cette phase, le progiciel a été déployé sur une demi-douzaine de direction pendant six mois. Cette phase indispensable a permis d'apporter les solutions techniques et de prévoir les futures mises en production dans les autres directions. De plus un accompagnement a été mis en place afin de gérer la dimension psychologique du changement et de bonnes pratiques ont été édictées, ainsi que la préconisation d'utiliser le progiciel tous les jours. À la mairie de Tourcoing, le progiciel traite 2000 courriers par mois, les courriers dirigés vers les boites fonctionnelles dans un souci d'homogénéité. Ces courriers sont clôturés en une dizaine de jours.

Ainsi le besoin d'accompagnement qui a pu paraître lourd au sein du Ministère, est en fait un paramètre lié à la bonne prise en main du système de gestion des courriers.

2) Des procédures au plus proche de ce qu'il existait en papier

Suite à l'abandon du circuit papier en parallèle du circuit Pégase, le pôle courrier est devenu le dépositaire des versions papier. Et un classement des courriers a été mis en place, avec en prévision d'un archivage possible ultérieur une conservation des courriers originaux pendant deux ans : En deux phases ; d'abord pendant 6 mois dans une armoire de classement dans le bureau des agents ensuite pour la durée restante dans des boites d'archive dans un local prévu au stockage. La deuxième étape de l'extension de l'utilisation de Pégase, a concerné l'analyse des procédures de traitement des courriers.

Après avoir étudié les méthodes de travail des agents du pôle courrier et des chargés de mission mais également pris des renseignements auprès des autres directions et des services avec qui la DGOS travaille, notamment le DDC et le cabinet, il est apparu que le traitement du courrier dans l'outil Pégase devait suivre celui qu'il avait en papier.
Ce qui avec un seul outil d'enregistrement donne une procédure nettement plus simple.

Dont voici une modélisation :

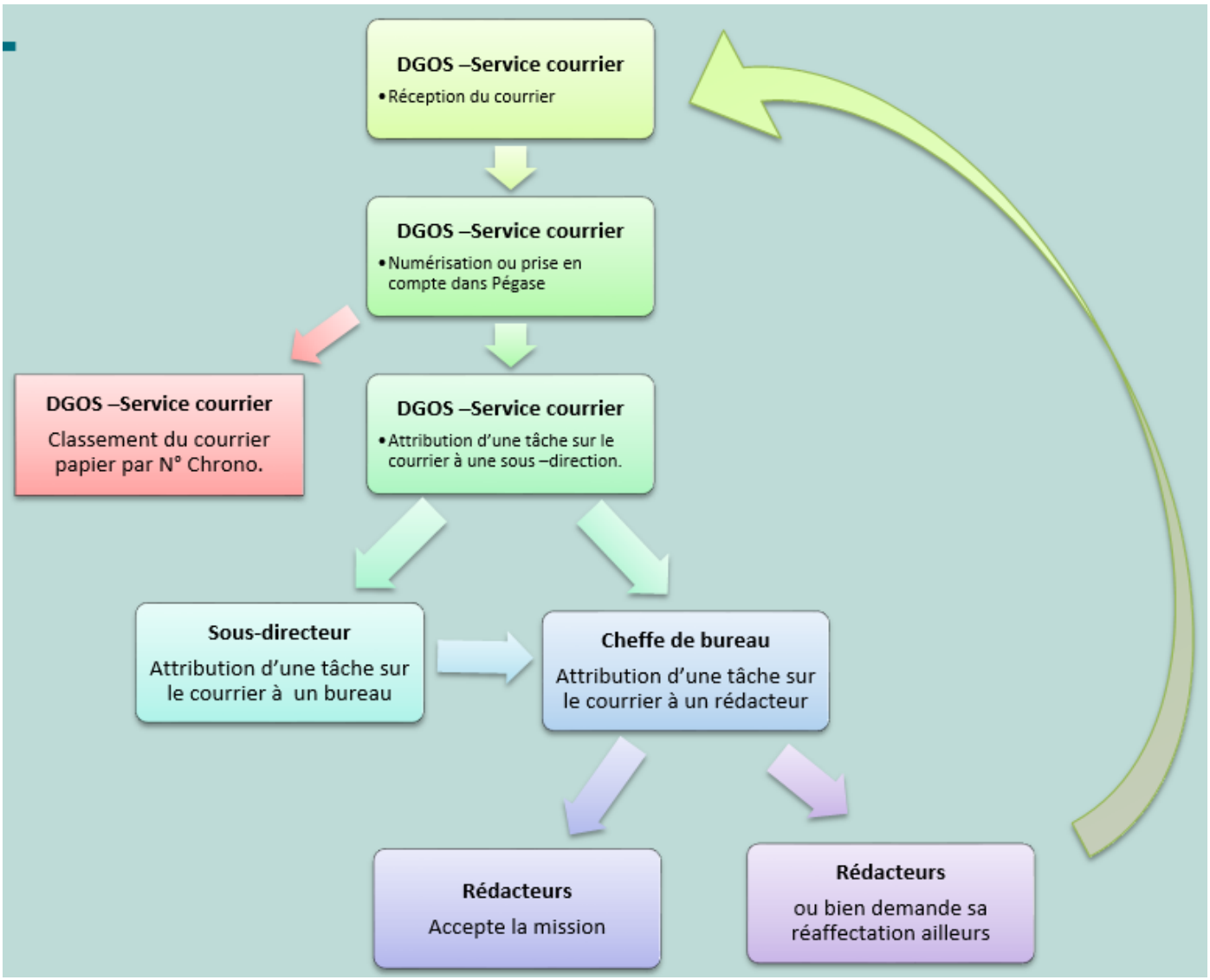


Figure 7: Schéma du circuit du courrier via Pégase pour la DGOS

La dématérialisation du courrier arrivé ne peut se faire sans prendre en compte le courrier de réponse. Une étude des procédures du traitement du courrier par les chargés de mission a permis de proposer une première modélisation du circuit du courrier départ. La DGOS conserve deux circuits pour le courrier réponse en fonction du type de courrier. Les courriers parlementaires ont leur propre procédure de traitement.

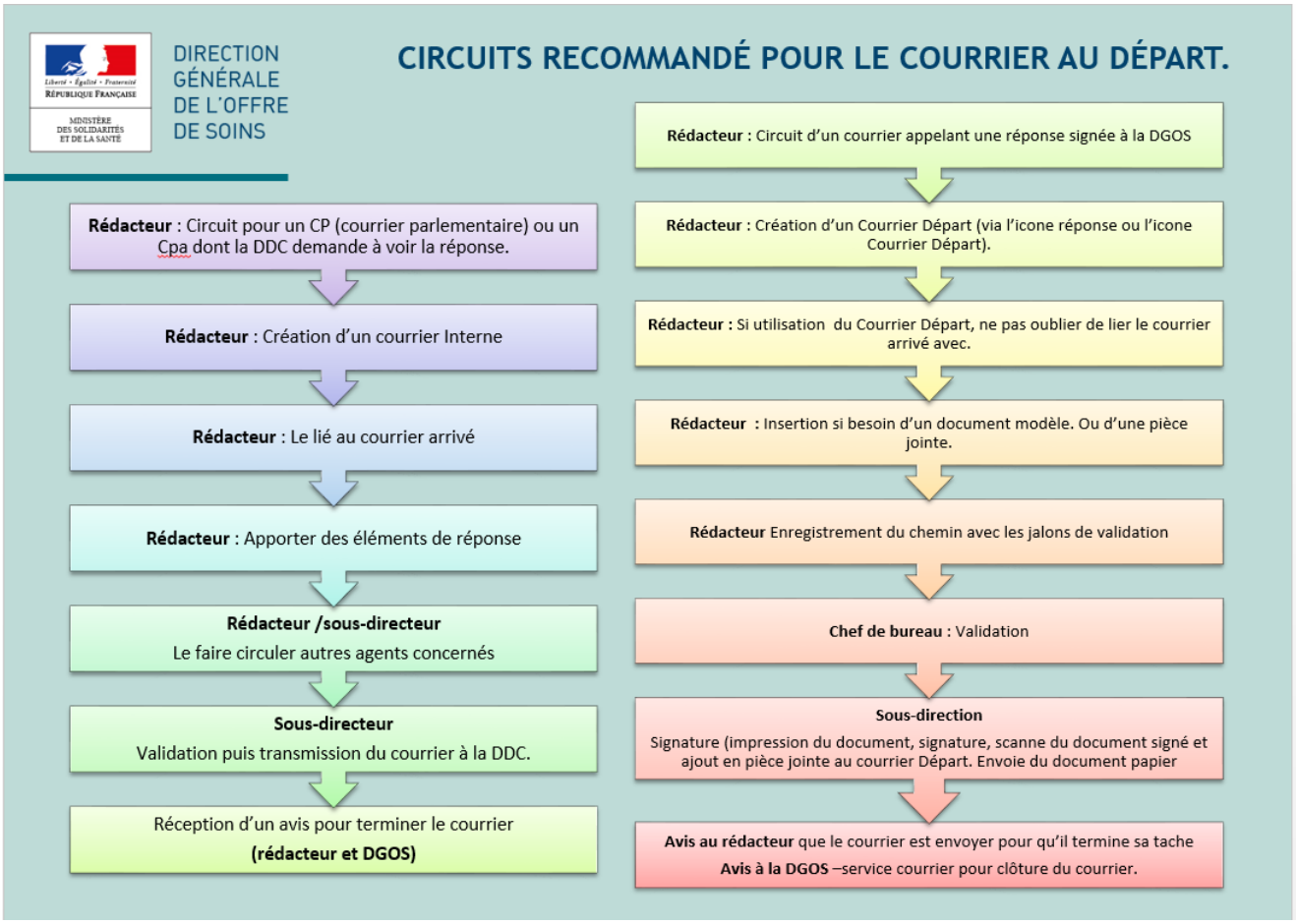


Figure 8 : Modélisation des circuits des courriers départs à la DGOS.

La modification des procédures de traitement du courrier par le pôle courrier impact donc le circuit du courrier départ. Les chargés de missions et responsables auraient pu choisir de sortir le courrier de Pégase mais le fait d'avoir accompagné ces changements d'atelier de formation très précis a permis de créer un mouvement d'ensemble vers une dématérialisation de la chaine du courrier.

Cette fois-ci, les utilisateurs ont choisi de s'adapter à l'outil et de repenser leurs procédures dans le progiciel.

Les changements du circuit et le traitement du courrier départ, ou interne dans Pégase a contraint les bureaux, les sous-directions à réfléchir à leur organisation. Les circuits de validation, les circuits d'information, tout, a dû être mis au clair et repensé afin de décider de procédures standards et si possible de procédures harmonisées.

Il a été recommandé aux bureaux, aux sous-directions de se concerter entre membres mais également avec l'ensemble des autres entités de validation. Les sessions de formations courtes et très ciblées sont probablement ce qui a permis de faire avancer ce projet qui était en attente depuis plusieurs mois.

Les formations ont permis de communiquer sur le projet, de répondre aux questions et de fait, de rassurer. Elles ont également été l'occasion de proposer des procédures de traitement standard, à l'ensemble des agents de la DGOS, contribuant à harmoniser celles-ci.

3. Les documents électroniques, leur gestion au quotidien dans un monde encore beaucoup cloisonné.

Comme les différentes résistances à l'œuvre pour le déploiement de Pégase le laisse pressentir, le ministère est un environnement encore cloisonné. Le partage d'information, le travail collaboratif existent mais dans des ilots. Chaque direction, sous-direction ou bureau a ses méthodes, ses périmètres de travail. Chacun mène sa politique de gestion interne et entend bien que personne ne s'en mêle. Pourtant il est des gouvernances qui demandent un chapeautage plus large et une harmonisation des process. La gestion des documents, sur l'ensemble de leur cycle de vie est une question qui doit être considérée pour l'ensemble du Ministère. Certaines règles s'appliquent qui sont communes à tous les services.

Les archives sont l'ensemble des documents, quels que soient leur date, leur lieu de conservation, leur forme et leur support, produits ou reçus par toute personne physique ou morale et par tout service ou organisme public ou privé dans l'exercice de leur activité (Code du patrimoine).

Les archives électroniques sont les documents produits ou reçus par les personnes ou dans le cadre de leurs activités. (ex : fichiers bureautiques, tableurs de gestion, l'information véhiculée dans les courriels, bases de données, les fichiers images, sonores ou audiovisuels enregistrés avec un enregistreur numérique, etc.).

Ainsi à l'instar du papier, les courriers électroniques sont des archives. En effet, la législation place les documents électroniques au même rang que les documents traditionnels – et, depuis 2000, ils sont même juridiquement égaux aux documents papier à condition de respecter certaines règles d'archivage. À ce titre, leur gestion est donc tout aussi importante que celle des autres archives courantes. Il est également indispensable d'effectuer un tri, d'organiser sa messagerie et de distinguer les messages personnels des messages professionnels, notamment ceux qui ont une valeur administrative, juridique, financière ou historique. Ces derniers ne doivent en aucun cas être supprimés mais conservés pour être ensuite archivés et/ou sauvegardés.

Trois facteurs sont déterminants dans l'archivage des documents électroniques :

- l'identification de l'auteur ;
- l'intégrité afin de reconstituer toute l'information nécessaire aux usages auxquels le document d'origine est destiné ;
- la pérennité, définie comme suit par l'article 1348 alinéa 2 du Code Civil comme « toute reproduction indélébile de l'original qui entraîne une modification irréversible du support ». Sachant qu'une conservation pérenne permet de garantir, à moyen et long terme, un accès (matériel et intellectuel) aux documents quels que soient le système, les outils et les supports utilisés.

1) Description du système de gestion des documents et présentation des outils disponibles.

Des procédures d'archivage des documents papiers s'appliquent à l'ensemble de la Direction générale de l'offre de soins. Ces procédures sont disponibles sur Paco, l'intranet des ministères sociaux.

Ainsi les documents produits ou reçus dans l'exercice de l'activité des agents, ont le caractère d'archives publiques. Les documents ne sont pas la propriété de leur producteur ou détenteur. En cas de départ, ils doivent être transmis aux successeurs. Il est interdit de les emporter. Par ailleurs, toute destruction des documents, sans l'autorisation des Archives nationales, est interdite.

Afin de bien gérer les documents, il est conseillé de procéder à l'archivage des documents, c'est-à-dire soit de les verser aux Archives Nationales soit de les détruire, une fois par an et non juste avant un déménagement. Afin d'aider les agents dans la gestion de leurs archives, un tableau est disponible sur le serveur commun, et l'archiviste de la direction est là pour vous conseiller et vous aider. Le tableau indique pour chaque type de document, son délai de conservation, sa durée d'utilisation administrative et son sort final (archivage ou destruction). En moyenne les documents sont conservés cinq ans dans les bureaux avant d'être archivés ou détruits.

L'archivage électronique concerne les documents créés ou reçus mais surtout les messages échangés dans le cadre des tâches des agents. En effet, les messageries électroniques sont devenues des outils indispensables de création, d'expédition, de réception, de stockage et de recherche de l'information. Souvent simples d'utilisation, et largement répandues, elles ont du succès auprès des populations de cadres. Les informations stratégiques sont désormais transmises via des messages qui véhiculent la prise des décisions, à tous les niveaux des organisations. L'archivage de ces informations est donc une nécessité.

2) Des pistes de réflexions pour améliorer le classement et le partage des informations.

Aujourd'hui, la production de document est avant tout numérique. Le courrier est depuis peu essentiellement suivi de manière dématérialisée. Il est donc important de réfléchir à l'organisation du classement et de l'archivage.

Rappel de quelques principes de base :

- Les documents que vous produisez ou recevez dans l'exercice de votre activité ont le caractère d'archives publiques. Les documents ne sont pas la propriété de leur producteur ou détenteur.
- En cas de départ, de votre poste, vous devez les transmettre à votre successeur.
- Il est interdit de détruire des documents, sans autorisation des Archives Nationales.

La gestion des documents papiers et numériques peut être modélisée[22] ainsi :

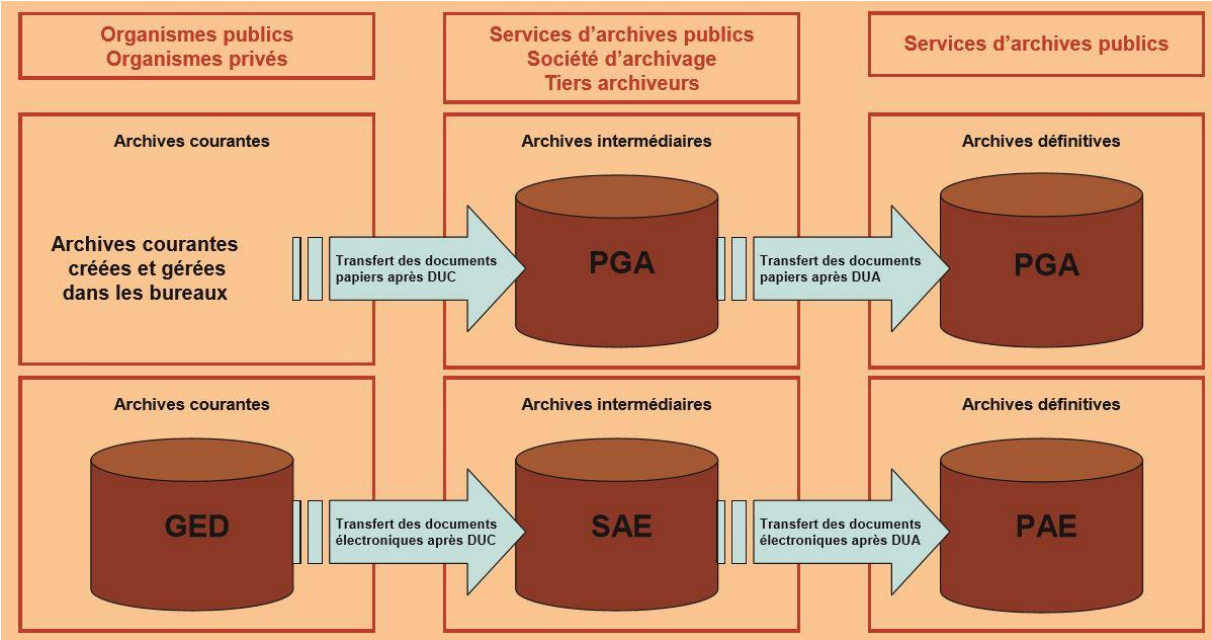


Figure 9: Schéma de modélisation d'un processus de gestion des documents papiers et numériques

Actuellement à la DGOS seule les archives papiers sont réellement traitées. Bien qu'un règlement concernant les archives numériques existe, il ne semble pas être appliqué. La majorité des agents n'en ayant pas connaissance.

Pourtant la gestion des documents électroniques peut être rationnalisée même en l'absence d'une GED. En effet, si le serveur sur lequel sont effectuées les sauvegardes est divisé en dossier, la conservation sur court ou moyen terme est envisageable. Il ne faut pas négliger les réglementations qui s'appliquent aux documents si l'on souhaite que ceux-ci conservent leur valeur juridique.

Dans tous les cas le classement et la conservation des documents électroniques s'appuient sur un plan de classement.

[22] Schéma extrait de l'article de MICAELLI, Éric, « Système d'archivage électronique (SAE) des exigences et des spécifications qui tiennent compte d'un environnement [GED-SAE(PAE)-PGA] », www.archivistes-expert.fr, publié le 10 mai 2012.

Un plan de classement :

Celui-ci doit être construit selon certaines règles afin d'être efficient :

Le plan de classement doit refléter l'activité de l'administration, il doit correspondre à l'organigramme ou à l'organisation des processus métiers. Il est donc important d'étudier dans un premier temps les processus métiers des services concernés.

L'arborescence du plan de classement se décline en

- Séries (il s'agit des différentes Sous-directions), les sous séries correspondent quant à elles aux bureaux). Les séries et sous séries contiennent les dossiers.
- Dossiers qui peuvent être organisés en sous dossier. Ce sont les éléments qui contiennent les documents électroniques.

Exemple d'arborescence :

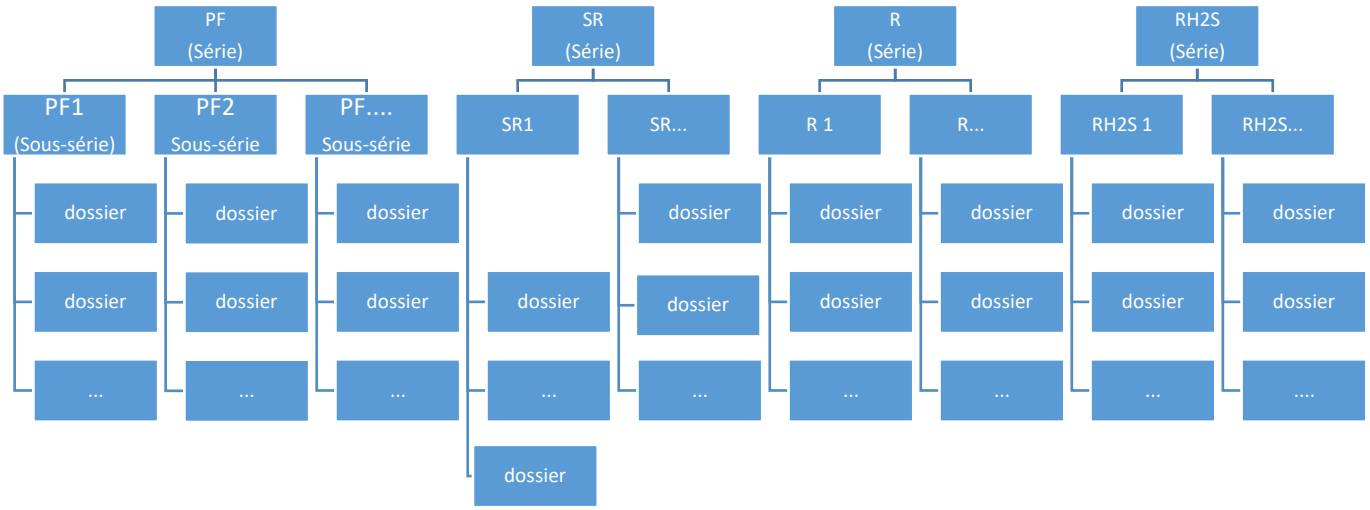


Figure 10: Exemple de plan de classement hiérarchisé pour la gestion des documents

Ce système est déjà plus ou moins en place. Il conviendrait de lui adjoindre un classement des dossiers plus fin qui tiendrait compte du type de document et qui serait utilisable également pour le classement des mails dans Outlook.

De ce type par exemple :

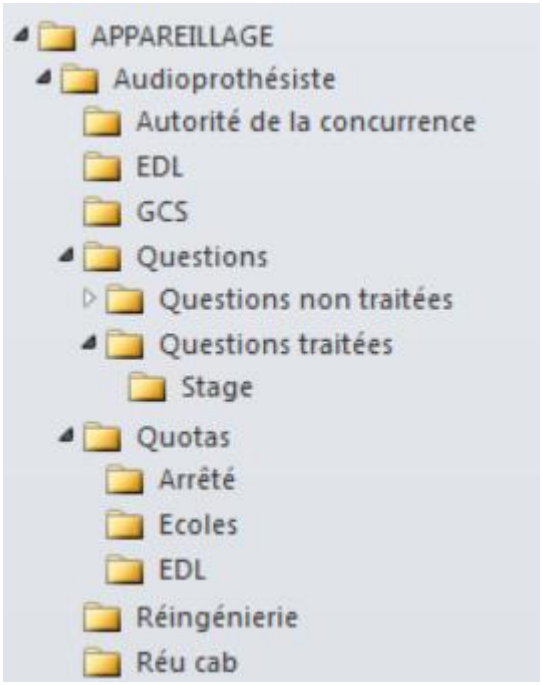


Figure 11: Exemple d'arborescence de classement des courriels

Une arborescence utile s'appuie sur les besoins des utilisateurs et doit être à la fois assez précise pour permettre un tri et pas trop détaillée pour parler à tous. La mise en place de procédure de classement peut s'accompagner de la création d'un document expliquant l'utilisation du système. Ce genre d'initiative a été mis en place dans le cadre de certains projets transverses et pourrait donc tout à fait servir de modèle.

Afin de permettre à chacun de retrouver les documents, des règles de présentation des documents doivent être établies. Ainsi les fichiers utilisés au quotidien (Word, Excel, PDF, etc.) peuvent généralement être stockés à deux endroits :

- Sur le disque dur des ordinateurs individuels : ce type de stockage sur le disque dur présente l'avantage de pouvoir disposer de ses fichiers quel que soit l'état du réseau. En contrepartie, tout document enregistré risque d'être perdu en cas de défaillance du disque dur (ou de perte ou vol dans le cas d'un ordinateur portable).
- Sur le réseau, sur le serveur commun ou les sites collaboratifs, Les fichiers stockés sont disponibles quel que soit l'ordinateur depuis lequel on se connecte et récupérable, en cas de corruption, ou d'effacement par erreur...

Des habitudes de travail sont recommandées afin d'utiliser les atouts des deux possibilités de stockage. En copiant les documents volumineux localement pour travailler, les problématiques liées au temps de chargement sont évitées. Et la sauvegarde régulière des documents de travail sur le réseau permet d'assurer une accessibilité maximale.

Il reste à définir des procédures d'enregistrement des documents afin de permettre à chacun de trouver l'information recherchée. Le nommage des documents prend alors toute son importance. Le nommage des fichiers est un élément clé pour la recherche et pour l'archivage futur. Il est recommandé de faire figurer les éléments suivants dans son nommage, en considérant que plus le nom sera court, plus il sera facile de le conserver si les arborescences de rangement sont profondes : Ajouter en racine ou dans le nom du fichier un identifiant du service producteur, au moins au niveau direction, voire jusqu'au niveau bureau. Il est nécessaire donc de dresser la table des sigles pour chaque niveau de l'organigramme (direction, sous-directions, bureaux), si possible d'indiquer la date de production du document, ou de validation (année, mois, jour), d'utiliser un intitulé évocateur du contenu du fichier, voire une codification courte et intelligible de tous, indiquant la typologie documentaire et en cas de multiple versions d'indiquer le numéro de celle-ci.

Plus les informations à propos du document seront précises plus il sera facile à retrouver et à réutiliser.

A propos du classement et de la conservation des messages électroniques.

Les messageries électroniques sont l'une des technologies les plus utilisées dans le monde. « *Ce mode de communication est devenu incontournable, même si son utilisation au cours du temps a évolué grâce aux nouvelles fonctionnalités offertes et aux modes d'appropriation par les différents utilisateurs. La masse d'informations échangées par le biais de cet outil est fantastique. Et c'est bien une place centrale que les messageries occupent au sein des systèmes informationnels. Leur gestion constitue un enjeu organisationnel, sécuritaire, juridique, financier, technique mais aussi mémoriel pour toutes les organisations et notamment les organisations publiques* »[23].

[23] https://francearchives.fr/file/f8ad3e8636eb2837ababa488f7ba75746fef619d/static_7140.pdf

La multiplicité des règlements qui s'appliquent à la gestion et l'archivage des messageries dans un contexte professionnel explique l'attitude souvent passive face à l'archivage. L'absence de protocole bien défini pour archiver ces correspondances, qui sont le plus souvent perçues comme relevant du privé par les utilisateurs. Ils oublient que c'est un outil mis à leur disposition dans le cadre de leur métier et que par conséquent, les messages sont consultables par la hiérarchie. Aux agents de notifier dans l'objet que le courriel est de nature privé.
La gestion des messages électroniques et de leur conservation peut s'appuyer sur le plan de classement mis en place dans le cadre de la gestion des documents électroniques.

Définir des règles 3 options possibles :

- Conserver la totalité des messages entrants et sortants, avec leurs pièces jointes, qu'ils soient éphémères ou que ce soit des documents probants (compte rendu réunion, document validés…).
- Conserver messages et leurs pièces jointes en fonction des règles prédéfinies, de manière à ne conserver que les documents probants.
- Maintenir le système actuel ou chaque agent évalue lui-même la pertinence et l'importance des messages à conserver.

Pour la conservation à long terme de documents électroniques, il est nécessaire de prendre en compte des paramètres liés aux risques technologiques, tel que la dégradation des supports, l'obsolescence du matériel ou des formats.

Pour des documents intègre et authentique :
Quelles que soient les solutions de gestion des documents électroniques sélectionnées avec ou sans GED, avec ou sans système d'archivage numérique, la conservation des documents administratifs papiers ou numériques répond à des normes[24] précises et à une réglementation juridique incontournable.

Une gestion conforme doit respecter l'environnement réglementaire interne et externe dans lequel évolue l'administration. Il s'agit donc de prendre en compte les exigences

[24] Quelques normes utiles : Iso 15489, Iso 30300 ou iso 30301

de confidentialité des dossiers, l'ensemble des textes législatifs et réglementaires qui affectent directement ou non les dossiers traités, ainsi que les exigences et procédures internes de l'administration. La gestion des documents doit être pensée en fonction du cycle de vie des documents.

Afin d'améliorer la gestion des documents au sein de la DGOS, une analyse des processus doit d'abord être effectuée. Cette analyse peut s'appuyer sur les recommandations ISO 26122 pour être conduite le plus efficacement possible. Cette norme définit les étapes de l'analyse à mener.

A savoir que depuis 2000, la validité comme preuve juridique des documents numériques est reconnue, au même titre que preuve écrite sur papier, à condition de pouvoir justifier de son authenticité et de son intégrité. (cf. Article 1316-1 du Code Civil).

Il ne peut y avoir d'archivage numérique réglementaire sans système capable de garantir la valeur probante ou juridique d'un document dématérialisé.

Il est nécessaire de distinguer deux formes de données :

- le numérique natif, directement créé, qui comprend les documents bureautiques, le multimédia, les données de l'Internet, le contenu des messageries ou les données contenues dans des applications informatiques, en flux ou non ;
- le numérique de substitution : il s'agit des fichiers électroniques issus de la numérisation de documents papier. (On parle alors de « données numérisées » ou de « fichiers de numérisation »).

Le document électronique se caractérise autant par :

- son contenu : ce sont les données ;
- sa forme : les formats dans lesquels les données peuvent être structurées ;
- son contexte informationnel et technique : ce qu'on appelle les métadonnées.

Les informations indispensables à la compréhension d'un document (légende) ou à la vérification de son authenticité (auteur, date) peuvent ne pas être directement dans le document, mais autour (propriétés du fichier, champs d'une base de données...). Le lien entre document et métadonnées doit toujours être conservé.
Données, formats et métadonnées forment le document électronique, une simple impression papier ne permet pas de conserver les métadonnées. C'est pourquoi l'archivage doit comprendre ces trois éléments.

La gestion des documents électroniques au sein de la DGOS ne relève pas seulement de la gouvernance interne de la direction, des décisions des archivistes et de la DSI mais est dépendante des décisions prise par le gouvernement. En effet, la mise en place d'une gestion des documents commune à l'ensemble des administrations a été prise par le gouvernement.

VITAM doit être déployé d'abord dans les ministères de la Culture, des Affaires étrangères et de la Défense d'ici 2019. Le choix de ces trois ministères est lié à leurs missions respectives. Le Ministère de la culture est chargé de l'archivage définitif pour tous les ministères à l'exception des Affaires étrangères et de la Défense qui archivent eux même leurs documents. Ce SAE concerne tous les documents que les administrations choisissent d'archiver à court terme ou de manière définitive. Ce projet s'étale sur plusieurs années. Lancée en mars 2015, la première version de production a été testé en 2016, une seconde version doit être finalisée cette année, la troisième et dernière version étant prévu pour 2019.

Ce projet est développé en open source avec des interfaces de programmation applicative ouvertes (API) et se concentre sur les technologies Big Data afin de faire face à l'importance du volume des données et des documents.

L'objectif de la dématérialisation des courriers dans Pégase est de conduire le changement vers un environnement dit *paperless*. La première étape est de clarifier les procédures d'archivage, de classement des documents par chaque agent. La seconde étape est d'amener les agents à penser autrement le rangement de l'information, en s'appuyant sur une procédure précise. Il est également important que les index de

classement soient construits avec les différents utilisateurs et les groupes métiers. L'archivage doit être pensé globalement, documents papiers et électroniques.

3) Des pistes de réflexions pour améliorer la gestion de l'information

La gouvernance de l'information est une réflexion large qui englobe de nombreux documents sur des supports variés. Ces politiques doivent confronter les pratiques réelles et la représentation que chacun a de celles-ci. Parfois les projets doivent prendre en compte que l'évolution est longue et itérative.

Le terme de « conduite du changement » donne aux transformations en administration, un caractère général, alors même que la nature et les contextes des changements sont extrêmement variés.

« « *La conduite du changement », activité qui vise à accompagner l'introduction de transformations en entreprise, qu'il s'agisse d'une réorganisation de la production, d'un déménagement ou d'une migration vers un nouvel environnement informatique*. […] *La conduite du changement constitue alors une de ces étapes, et elle se résume à mettre en œuvre les dispositifs d'information, de communication et de formation à l'intention des destinataires des technologies.»*[25] L'appropriation des nouvelles technologies, pour garantir le succès du projet, ne doit pas oublier de prendre en compte l'aspect humain. Pas seulement pour tenter de convaincre ou de remédier aux résistances mais également parce que si les utilisateurs ne sont pas convaincus que l'outil est un facilitateur, ils mettront en place des stratégies d'évitement. L'engagement actif des usagers est nécessaire pour réussir la transformation des processus administratifs.

[25] BENEDETTO-MEYER, Marie, et Laurent Willemez. « « Vous prendrez en charge le côté humain du projet ». Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise », *Savoir/Agir*, vol. 40, no. 2, 2017, pp. 45-52.

Au vu des multiples outils, procédures et politiques de gestion de l'information en place au ministère des Solidarités et de la santé, il semble important pour le ministère de réfléchir à une politique d'harmonisation pour l'ensemble des directions. Et il est également nécessaire de mettre en place une gouvernance de l'information avec des représentants au sein de chaque direction. La mise en place de procédures de gestion des documents aussi bien à archiver que d'utilisation courante est la clé d'une meilleure organisation. Une politique de gestion des courriers et des documents permettrait de mieux suivre les dossiers. Mais tous ces changements vont demander du temps et un accompagnement car les mentalités et les pratiques doivent évoluées vers plus de collaboration et de partage. Mettre en place une vraie GED permettrait de gérer les informations et que les courriers dématérialisés conservent leur valeur probante. Ce serait une première solution. Celle-ci ne sera un succès que si le changement est expliqué et accompagné d'une politique de gestion des documents similaire pour l'ensemble du Ministère. Le projet DIAMAN travaille justement sur ces facteurs.

La DSI, le service documentation et l'archivage ainsi que la direction devraient prendre le temps de mettre ne place une politique commune afin de rationaliser le système de traitement du courrier ainsi que celui du traitement de l'information, car actuellement chaque agent conserve ses documents sur son postes ou sur le serveur commun du service auquel il est rattaché. Autant dire qu'il n'y pas de partage de l'information, ni réel travail collaboratif en dehors de la bonne volonté de certains groupes.

Comme le recommande Gonzague Chastenet :

« *Il me semble que la première démarche à mettre en place est une démarche de marketing du Knowledge Management auprès des différentes équipes métiers afin de fédérer les initiatives et créer un mouvement spontanée d'adhérence à des pratiques de partages de l'information.* »

Car dans l'administration comme partout, « *L'amélioration des processus de partage de l'information ne repose pas seulement sur les outils mais surtout sur la capacité des différents personnes à accepter de les utiliser correctement afin d'optimiser les échanges.*»

La DGOS, mais également l'ensemble du Ministère, a besoin de faire le point sur l'ensemble des outils mis à la disposition des agents et des responsables. L'espace bureautique, des employés du Ministères des solidarités et de la santé, est extrêmement riche et varié, mais il semble que peu de personne en connaisse l'existence et surtout l'intérêt. Effectuer un audit complet de l'utilisation des outils disponibles et accessibles permettrait ensuite de réfléchir à une meilleure exploitation de ses outils afin d'améliorer l'accessibilité aux informations, et de faciliter leurs partages.

Il existe des services dédiés à la gestion des informations, issues des milieux médicaux, utilisés par les bureaux pour leurs études. D'autres entités gèrent la circulation des informations vers le public. Chaque décisionnaire est chargé de la circulation de l'information au sein de ses équipes. Afin de rendre ces politiques plus cohérentes, peut-être faudrait-il, crée un comité de pilotage stratégique de l'information, dont le rôle serait transverse et qui chapeauterait les différents services en charges de la communication, mais qui travaillerait également avec les archivistes, les documentalistes et la DSI, ainsi qu'avec les organismes responsables des projets Nationaux, tel que DIAMAN et VITAM.

Une politique de gouvernance de l'information et de gestion des connaissances, ferait gagner en efficacité l'ensemble des agents dans leurs tâches quotidiennes. Accompagner les utilisateurs vers plus de collaboration et d'entraide peut également avoir un impact bénéfique sur l'esprit d'équipe. Se sentir appartenir à un groupe est souvent motivant. La création d'un comité de gouvernance des connaissances et de l'information devrait s'appuyer sur un solide plan de marketing du Knowledge Management, afin de parvenir à créer un mouvement d'adhérence à ces nouvelles politiques.

CONCLUSION

La DGOS est une direction du Ministère des solidarités et de la santé. Le déploiement de Pégase s'inscrit dans un contexte complexe : plusieurs entités ayant toutes un pouvoir de décision, un outil choisi par une commission qui n'a pas de réelle autorité sur les autres directions. Ce projet cumulait les handicaps dès son lancement. Près de cinq ans après, certaines directions ont décidé de jouer le jeu et de relancer la mise en place du progiciel. Cette initiative accueillie relativement sans grand enthousiasme par les agents concernés a finalement eu un impact positif sur les procédures et les organisations internes. Et si tout n'est pas encore bien mis en place, ce projet a le mérite d'amener chacun à réfléchir à ses méthodes. Les directions ont été également obligées de s'interroger sur l'efficacité de leurs processus. Car la mise en place des procédures plus rationnelles, était une nécessité et un enjeu important pour la traçabilité. La digitalisation des documents est un process en cours dans toutes les administrations

Cette « *notion de digitalisation des documents consiste en la transformation d'un document ou d'un flux de documents (papier, photos, vidéos, sons), ainsi que les traitements qui lui sont appliqués, en documents, flux et traitements numériques* »[26]. Elle cherche à conserver en électronique une valeur juridique équivalente aux documents papier, afin de respecter les multiples normes qui régissent l'administration.

[26] CAPRIOLI Éric (dir), *Vademecum juridique de la digitalisation des documents*, FNTC, 2016.

Le changement des process avec la digitalisation soulève également la problématique du stockage des documents numériques pour l'ensemble de la production de l'administration au-delà des courriers. Cette gestion des documents est liée à la question du management de l'information. Ce domaine échappe à la juridiction de la direction et dépend des décisions politiques. VITAM et DIAMAN sont des exemples de politiques lancées autour de cette problématique du stockage et du partage des documents. Le stock des connaissances est hétérogène et doit donc s'accompagner d'un travail sur l'organisation, effectué en concertation avec toutes les entités concernées par cette politique du management documentaire.

Quel que soit le niveau d'où le projet est lancé, s'investir dans des projets de changement organisationnel est une solution pour s'adapter aux contraintes macro et micro économiques. Cette solution doit envisager le côté technique, mais également tenir compte de la complexité de l'humain dans les projets organisationnels. L'organisation est, avant tout, un ensemble de comportements humains (Dupuys, Grouard, Meston, 1998).

La DGOS doit dans l'avenir réfléchir à intégrer dans ces procédures les documents issus des nouvelles technologies, et définir des pratiques de management de l'information prenant en compte la gestion des archives numériques. La digitalisation des espaces de travail est bien ancrée dans les habitudes, le partage de l'information dans un souci de gain de temps se généralise. Une gouvernance de l'information concertée avec l'ensemble des directions et des Ministères est la clé pour permettre aux agents l'accès aux documents pertinents pour un travail efficace.

BIBLIOGRAPHIE

BELLANGER Aurélien, *La théorie de l'information*, édt. Gallimard, folio, 2012.
Roman qui retrace l'histoire de l'accès à l'information via le numérique, en France. Du minitel à l'internet d'aujourd'hui, on suit Pascal Ertanger dans les méandres de l'évolution technologique et de l'économie. Cette histoire raconte le basculement du monde dans l'ère de la télécommunication. L'explosion de sources d'information et l'accès à l'information est ici décrit comme un marché. C'est une vision de l'histoire de notre rapport à l'information que l'auteur nous propose.

BENEDETTO-MEYER. Marie, et Laurent Willemez. « « Vous prendrez en charge le côté humain du projet ». Paradoxes et malentendus de l'accompagnement des changements en entreprise », *Savoir/Agir*, vol. 40, no. 2, 2017, pp. 45-52.
Cet article évoque le parti pris du management de projet, qui en tentant de prendre en compte la résistance au changement oublie d'en analyser les fondements. A force d'appliquer des théories pour faire adhérer au changement, l'humain est mis de côté. Cet article souligne donc le paradoxe de l'accompagnement au changement qui dit prendre en compte l'humain, mais ne traite que la résistance des personnes au changement.

BESSON. Patrick, « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », *Systèmes d'information & management*, ESKA, Volume 21, 2016, p.17-47.
A partir d'une analyse de la conflictualité extraordinaire des projets ERP, l'auteur démontre que la cause principale de l'échec réside dans les limites cognitives des concepteurs d'ERP. Ceux-ci se trompent de concept d'organisation. Ils abordent le projet ERP comme s'il s'agissait d'implanter un dispositif technique sans conséquence organisationnelle significative sur les systèmes de métiers, d'influence et de valeurs des parties prenantes. L'auteur souligne ainsi que la diffusion des nouvelles technologies de l'organisation telles que les ERP suppose une fondation du cadre conceptuel de l'ingénierie organisationnelle autour des trois concepts-clés de processus, de changement et de projet.

BUSCAL. Caroline, « Enquête 2016 : la gouvernance de l'information, un impératif pour les organisations», *Archimag*, n°293, 2016, p.24-32.
L'article revient sur le cinquième rapport de Serda-Archimag sur la gouvernance de l'information. Cette étude confirme l'intérêt croissant des entreprises pour ce sujet, notamment dans le secteur privé. Les principaux enjeux de cette gouvernance, soulignés par cette étude sont évoqués, dont la définition de règles et processus, ou la valorisation des informations. Les principaux défis liés à la gouvernance de l'information sont également mentionnés, comme l'archivage électronique ou le traitement des courriels.

BUSCAL. Caroline, « Le paperless en 4 étapes », *Archimag*, n°302, 2017, p.15-17.
Elle revient sur les étapes nécessaire à la mise en place d'un projet de dématérialisation : prévoir un calendrier, construire des programme d'action, programmer la numérisation, appréhender le socle bureautique.

CAPRIOLI. Éric (dir), *Vademecum juridique de la digitalisation des documents*, FNTC, 2016.

GOUPIL. Philipe, « la GED, c'est fini ? », *I2D - Information, données & documents*, 2017, n° 2, p.18.
Cet article revient sur les principes de base d'une GED et explique pourquoi à terme, cette solution devra évoluer ou disparaitre. Philippe Goupil rappel les changements législatifs qui vont intervenir courant 2018, concernant les données et leur gestion notamment.

HABER. Haline ; REMIZE. Michel ; THIBAULT. Jean Joseph, « La gestion électronique du courrier sans complexe », *Archimag*, n°288, 2015, p.36-37.
Cet article donne des pistes de réflexion et des conseils pour la mise en place d'outils de gestion électronique.

MICAELLI. Éric, « Système d'archivage électronique (SAE) des exigences et des spécifications qui tiennent compte d'un environnement [GED-SAE(PAE)-PGA] », www.archivistes-expert.fr, publié le 10 mai 2012.
Article très concret qui revient sur les points importants à prendre en compte lors de la mise en place d'un système d'archivage.

MORLEY. Chantal, *Management d'un projet de système d'information*, principes, techniques, mise en œuvre et outils, 8éme édition, Dunod, 2016.
Cet ouvrage présente de façon documentée des outils et des méthodes de gestion de projet, un chapitre se penche plus particulièrement sur les projets ERP.

MORLEY. Chantal, FIGUEIREDO Marie-Bia, « Impact des processus de recherche sur les organisations, le cas du domaine « systèmes d'information » », *Revue française de gestion*, Novembre 2016, p.21-38.
Cet article réfléchit à l'impact des processus de recherche sur l'organisation des systèmes d'information. Il permet de poser la question de la remise en cause des organisations avec l'introduction d'outil informatique dans la gestion de l'information.

PRAX. Jean-Yves, LARCHER. Simon, *La gestion électronique documentaire*, Dunod, 2014.
Ce livre détaille les étapes de la mise en place d'une GED. Il se penche en particulier sur les principes d'archivage documentaire, la gestion de contenu et sur des aspects plus techniques (format d'enregistrement…).

RIFKIN. Jeremy, *L'âge de l'accès*, la nouvelle culture du capitalisme, La découverte, Syros, 2005.
Cet ouvrage bien qu'un peu ancien fait le point sur les changements qui sont à l'œuvre dans nos sociétés. L'ère d'internet a modifié les rapports à la propriété mais également les rapports à l'information. Ceux qui maitrisent les accès et qui détiennent l'information sont les mieux placés pour imposer leurs idées.

RIVE. Michèle, et al. « L'information, un défi pour les collectivités territoriales », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, vol. 49, no. 4, 2012, pp. 44-59.
Dossier documentaire sur les multiples défis que l'information représente pour la collectivité territoriale. Article apportant une vision des difficultés rencontrées par les administrations face aux nouvelles technologies, mais également sur les politiques d'informations possibles.

TEXIER. Bruno, « Les belles lettres de la gestion électronique du courrier », *Archimag*, n°296, 2016, p.12-21.
Cet article présente les grands principes de la gestion électronique de courrier et offre des conseils pour la mise en place d'un tel dispositif.

TEXIER. Bruno, « archivage électronique, entrez dans le système !», A*rchimag*, n°294, 2016, p.11.
Cet article souligne que l'archivage électronique est en passe de devenir le premier secteur du marché de l'archivage avec une croissance de 7,9% par an. Il revient également sur une ordonnance reformant le droit des contrats, qui impact le monde de l'archivage.

TEXIER. Bruno, « (Ad) Vitam (aeternam)», A*rchimag*, n°294, 2016, p.18.
Cet article donne un aperçu du projet Vitam (Valeurs Immatérielles Transmises aux Archives pour Mémoire) ayant pour but de créer une plate-forme d'archivage électronique lancé par l'Etat; elle servira de socle commun à toutes les administrations et devrait être opérationnelle en 2019.

TEXIER. Bruno, « À Tourcoing, le courrier ne perd pas le nord », *Archimag*, n°297, 2016, p.20-21.
Cet article évoque la mise en place par la mairie de Tourcoing, de l'outil de gestion du courrier Elise, développé par Archimed. Lancer en 2015. Il est intéressant car il permet de voir que l'outil utilisé au Ministère a pu être mis en place ailleurs avec succès.

THIBAULT Jean Joseph, « Soyez le bon facteur de votre Gestion électronique du courrier », *Archimag*, n°297, 2016, p.14-15.
L'auteur présente les grands principes de la gestion électronique de courrier et offre des conseils pour la mise en place d'un tel dispositif.

Sites consultés :

Article publié sur le site des archives de France.
https://francearchives.fr/file/f8ad3e8636eb2837ababa488f7ba75746fef619d/static_7140.pdf

Sites du Ministères des solidarités et de la santé :
http://solidarites-sante.gouv.fr/

Site interne du Ministère PACO (accessible seulement pour les personnels du Ministères).

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du Ministère des solidarités et de la Santé 73

Annexe 2 : les tableaux de bord PEGASE 74

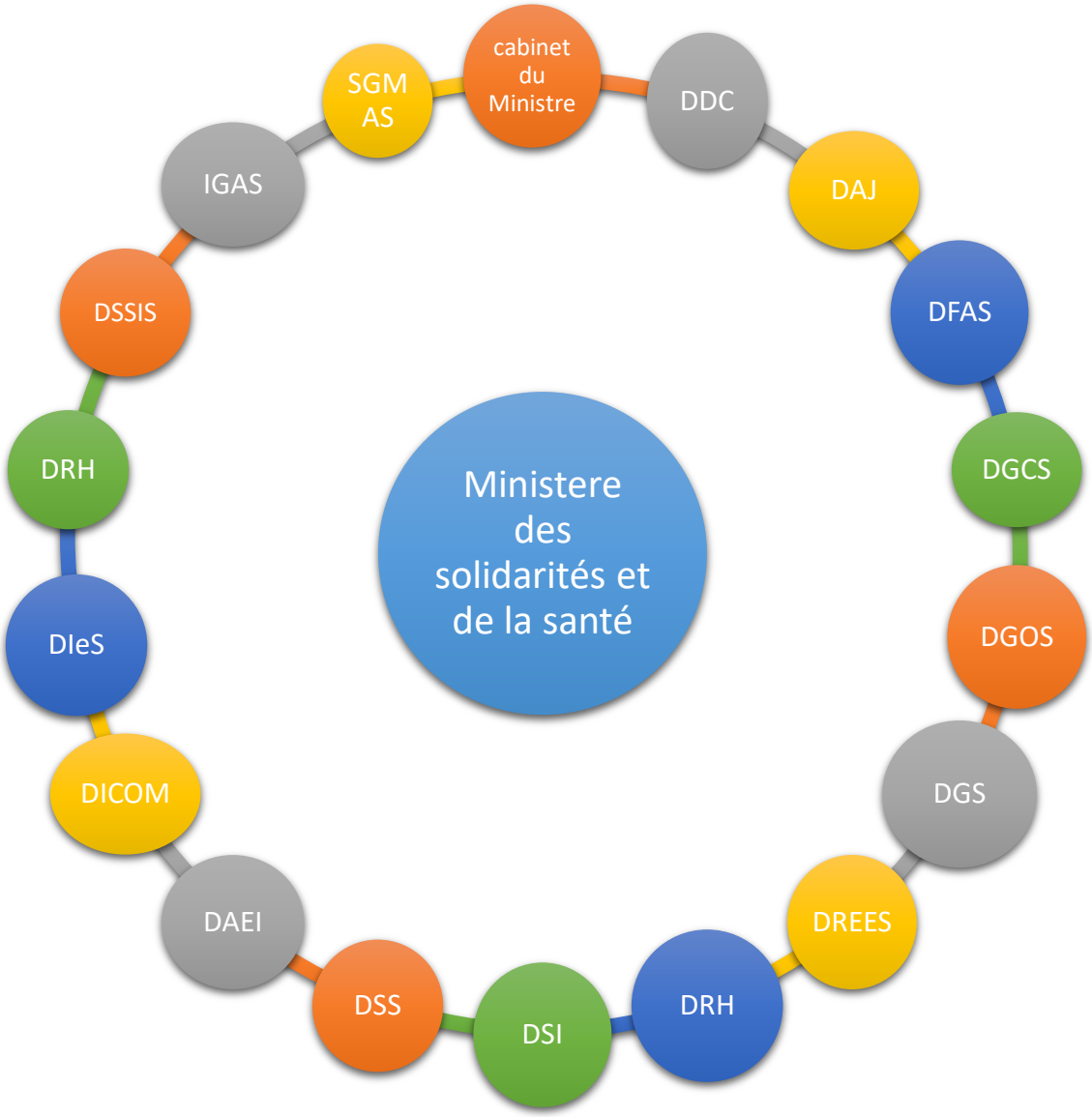
..... 74

Annexe 3 : les tableaux de bord réponse 75

Annexe 4 : Exemple de chemin de suivi pour le traitement d'une question écrite dans Réponse 76

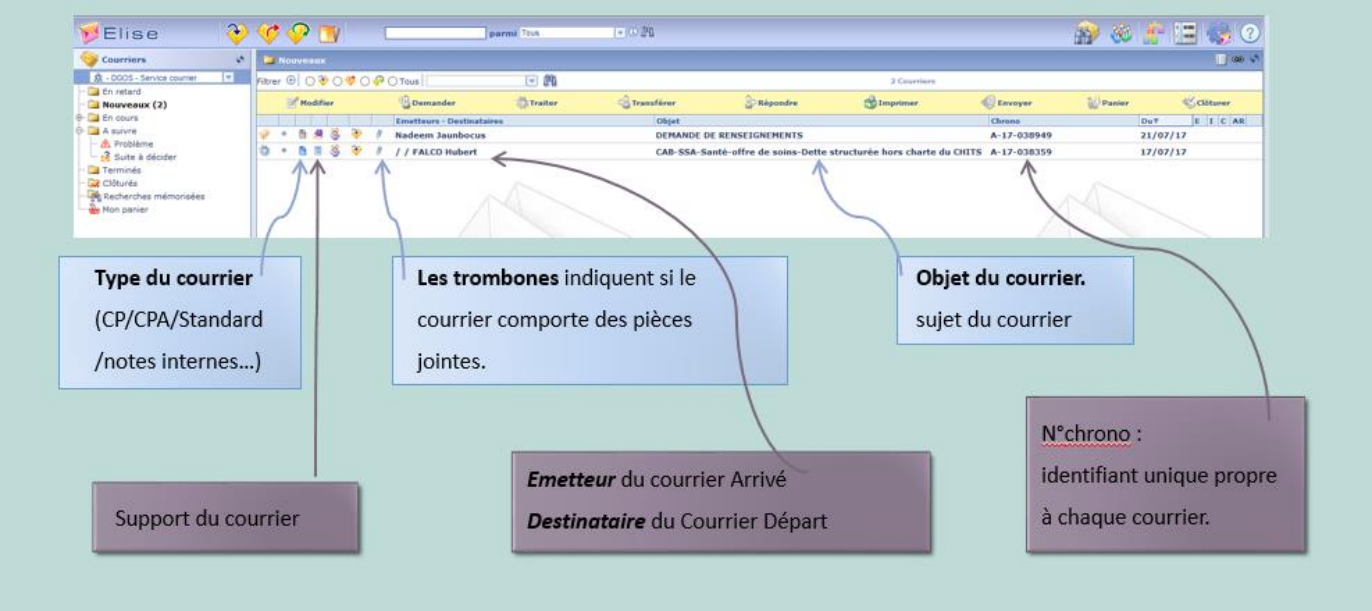
Annexe 5 : Compte rendu des formations 77

ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME[27] DU MINISTERE DES SOLIDARITES ET DE LA SANTE



[27] Organigramme établi à partir des informations disponible sur http://www.gouvernement.fr/decouvrir-le-gouvernement-et-les-institutions et sur http://solidarites-sante.gouv.fr/ministere/.

ANNEXE 2 : LES TABLEAUX DE BORD PEGASE



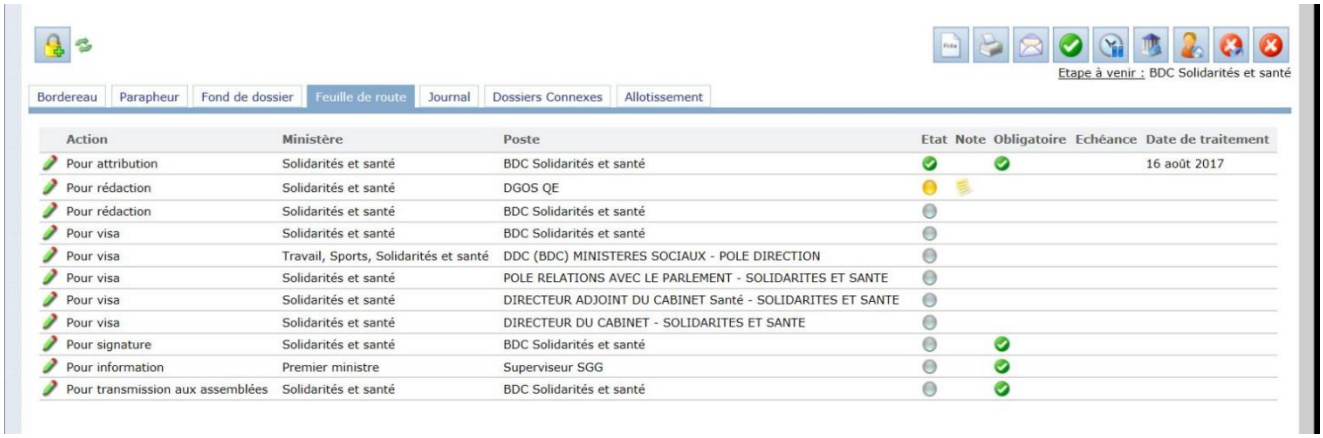
ANNEXE 3 : LES TABLEAUX DE BORD REPONSE[28]

Figure 12 : Tableau de bord REPONSE pour le Ministère des solidarités et de la santé

Figure 13 : Tableau de bord REPONSE transvers aux ministeres

[28] Image extraite des deux sites REPONSE.

ANNEXE 4 : EXEMPLE DE CHEMIN DE SUIVI POUR LE TRAITEMENT D'UNE QUESTION ECRITE DANS REPONSE



Action	Ministère	Poste	Etat	Note	Obligatoire	Echéance	Date de traitement
Pour attribution	Solidarités et santé	BDC Solidarités et santé	✓		✓		16 août 2017
Pour rédaction	Solidarités et santé	DGOS QE					
Pour rédaction	Solidarités et santé	BDC Solidarités et santé					
Pour visa	Solidarités et santé	BDC Solidarités et santé					
Pour visa	Travail, Sports, Solidarités et santé	DDC (BDC) MINISTERES SOCIAUX - POLE DIRECTION					
Pour visa	Solidarités et santé	POLE RELATIONS AVEC LE PARLEMENT - SOLIDARITES ET SANTE					
Pour visa	Solidarités et santé	DIRECTEUR ADJOINT DU CABINET Santé - SOLIDARITES ET SANTE					
Pour visa	Solidarités et santé	DIRECTEUR DU CABINET - SOLIDARITES ET SANTE					
Pour signature	Solidarités et santé	BDC Solidarités et santé			✓		
Pour information	Premier ministre	Superviseur SGG			✓		
Pour transmission aux assemblées	Solidarités et santé	BDC Solidarités et santé			✓		

Figure 14: Chemin de suivi d'une question écrite

ANNEXE 5 : COMPTE RENDU DES FORMATIONS

Pourcentage d'agents formés au sein des différentes entités :

DGOS - Direction offre de soins - DIR	***30%***
DGOS RH Ressources humaines	***60%***
DGOS RH1 Démographie et formations initiales	***72%***
DGOS RH2 exercices, déontologie, développement professionnel continu	***58%***
DGOS RH3 Organisation politique relations sociales et politiques sociales	***70%***
DGOS RH4 Ressources humaines hospitalières	***64%***
DGOS RH5 bureau des études d'impacts métiers et masse salariale	***0***
Pourcentage de personne formés dans la sous-direction	***60%***
DGOS - PF pilotage de la performance	**84%**
DGOS - PF1 Efficience des établissements	**42%**
DGOS - PF2 Qualité et sécurité des soins	**53%**
DGOS - PF3 coopérations et contractualisations	**100%**
DGOS - PF4 Innovation et recherche clinique	**34%**
DGOS - PF5 Bureau des systèmes d'information des acteurs de l'offre de soins	**20%**
Pourcentage de personne formés dans la sous-direction	**52%**
DGOS - R Régulation et offre de soins	**60%**
DGOS - R1 Synthèse organisation rationnelle et financière	**34%**
DGOS - R2 Premier recours	**78%**
DGOS - R3 Plateaux techniques et prise en charges hospitalières aigües	**67%**
DGOS -R4 Prise en charges post aigües, pathologie chronique, santé mentale	**20%**
DGOS - R5 Evaluation, modèle et méthodes	**70%**
Pourcentage de personne formés dans la sous-direction	**52%**
DGOS - SR sous-direction de la stratégie et des ressources	**80%**
DGOS SR1 bureau de la synthèse stratégique et de l'appui au pilotage	**40%**
DGOS SR2 international, Europe, Outre-mer	**100%**
DGOS SR3 bureau des usagers de l'offre de soins	**60%**
DGOS SR4 bureau de l'administration générale	**20%**
DGOS SR5 bureau de la communication	**0**
DGOS SR6 bureau du système d'information décisionnel	**12%**
Pourcentage de personne formés dans la sous-direction	**30%**