

LA FORMATION

LES SYSTEMES D'INFORMATION

I - LA FORMATION DANS LE CADRE DE LA FUSION DGI-DGCP

La formation professionnelle est, par essence, amenée à jouer un rôle primordial dans l'opération de fusion. Dans un premier temps en préparant et accompagnant l'élargissement des compétences professionnelles. Puis, en constituant le creuset des formations communes.

Les travaux de réflexion sur la formation professionnelle permettent à ce stade d'esquisser des dispositifs transitoires, pour les concours et leur préparation, la formation initiale et continue, qui, selon les thèmes, peuvent comporter plus ou moins d'interrogations et variantes et être plus ou moins rapides ou aisés à mettre en œuvre. Tout cela dans la perspective d'une unification ultérieure. Il apparaît que, sur ces trois sujets, les évolutions doivent être progressives ; certaines d'entre elles pourraient commencer en 2008.

A ce stade, cinq orientations sont proposées concernant respectivement le recrutement (concours et préparation aux concours), la formation initiale, la formation continue, y compris l'adaptation à l'emploi, la formation d'accompagnement de la mise en place du guichet fiscal unique des SIP, l'organisation et les structures.

1. Concevoir une distribution de formation unitaire et poly forme

L'organisation actuelle de la distribution de la formation est, très naturellement, spécifique à chacune des deux directions générales. La DGI et la DGCP disposent chacune d'un opérateur national de formation, au statut de service à compétence nationale : Direction du recrutement et de la formation (DRF) à la DGI, Ecole nationale du Trésor public (ENT) à la DGCP. Les périmètres d'action sont identiques pour la formation, différents pour les concours. L'ENT abrite en outre le Centre national de documentation du Trésor public (CNDT), chargé de l'archivage et la documentation au Trésor public.

La fonction "siège" est légère dans les deux cas, les deux structures utilisant les services de leurs établissements pour certaines tâches. En revanche, l'organisation de la fonction siège, les relations entre le siège et les établissements et l'organisation interne des établissements différent. La DRF a quatre établissements sur quatre sites : l'École nationale des impôts (ENI)

avec deux établissements, à Clermont-Ferrand et Noisy-le-Grand, l'École nationale du cadastre (ENC), à Toulouse, le Centre national de formation professionnelle (CNFP), à Nevers, avec une antenne à Noisy-le-Grand (également CIF d'Île-de-France), et les petites structures CIF (8) et ACIF (10). L'ENT a quatre établissements sur trois sites, dont deux en Île-de-France (l'ENT-Noisiel, l'ENT-Noisy-le-Grand, l'ENT-Lyon et le CNDT, aussi à Noisy-le-Grand).

La répartition des formations entre les établissements diffère également : à la DGI, chaque site de l'ENI assure la formation initiale des A et des B, l'ENC délivre les formations Cadastre et Informatique et de la formation continue et le CNFP assure une partie des formations continues nationales (les autres étant en CIF et ACIF, qui assurent aussi la formation initiale des C et le complément pour les B). La DGCP a spécialisé les sites par public : A et A+ (formation initiale et continue) à Noisiel, B à Lyon, C à Noisy-le-Grand, compétent aussi pour les préparations aux concours et site complémentaire en formation d'adaptation à l'emploi quand Noisiel ou Lyon sont saturés.

La DRF compte 558 personnes, l'ENT 202, la différence étant due essentiellement à quatre facteurs : les périmètres (compétence concours et structures régionales à la DGI), les taux d'encadrement, les rapports entre siège et établissements et l'utilisation quasi-exclusive de formateurs permanents par la DRF, l'ENT recourant à une proportion importante de vacataires, en formation initiale et continue.

Par rapport à cette situation plus que diversifiée, il est clair que la nouvelle direction générale doit se doter d'un opérateur unique de recrutement et de formation. Ce chantier sera ouvert dès la création de la DG.

Sur le plan de la distribution de la formation, plusieurs problématiques avec variante sont envisageables et donc soumises à la réflexion.

La première problématique concerne le nombre, à terme, de sites de formation. Avec une variante consistant à conserver les sites actuels et une variante mettant à l'étude leur regroupement.

Une autre problématique concerne la répartition à terme des formations entre les sites. De multiples variantes sont possibles avec une spécialisation plus ou moins affirmée.

2 - Harmoniser les modalités de recrutement et le contenu des épreuves des concours

- Les modalités de recrutement et le contenu des épreuves des concours sont déjà en cours d'harmonisation au sein du Ministère ; la création de la direction unique sera l'occasion d'accélérer et de clore cette démarche pour les deux directions concernées.

Le concours commun de recrutement des cadres C sera effectivement mis en œuvre cette année. Les épreuves écrites se dérouleront en septembre 2008.

L'harmonisation des épreuves d'accès à la catégorie B est en cours. Elle trouvera à s'appliquer dans un concours unique pour la sélection au titre de l'année 2010.

Pour l'accès à la catégorie A, l'architecture, le programme et la nature des épreuves ont été récemment harmonisés et trouveront à s'appliquer dans les deux directions pour le prochain concours d'inspecteur. A partir de ce socle commun, les travaux vont se poursuivre afin de rapprocher encore les schémas actuels des deux directions pour aboutir à un dispositif unifié autorisant l'organisation d'un concours unique.

- Les systèmes de préparation sont en revanche différents : les dispositifs de préparation par correspondance et locaux sont similaires, les actions en présentiel ont des logiques différentes : la DGCP, en sus des actions locales, a des stages longs de révision pour les préparants les plus assidus et ayant obtenu des notes suffisantes aux galops d'essai (jusqu'à 9 semaines pour le concours d'inspecteur).

Une réflexion est en cours sur ce point pour harmoniser les pratiques.

3. Mettre en place progressivement une formation initiale commune

Il existe deux sujets, l'un de court terme, l'autre de moyen terme.

Le sujet de moyen terme est la forme que devra prendre la formation initiale dans la nouvelle direction lorsque sa mise en place sera achevée. Compte tenu des délais inhérents au processus de formation, la discussion doit s'ouvrir prochainement. Et l'administration proposera alors des modèles qui réorganisent les dispositifs actuels.

Le sujet de court terme est de rapprocher les dispositifs existants. En fait, de respecter la logique de filière tant que les filières existent, mais habituer progressivement les stagiaires à des savoirs partagés et à vivre ensemble par la diffusion d'une culture commune.

D'où les dispositifs intermédiaires suivants :

- En 2008, introduction progressive dans les scolarités d'éléments d'un futur tronc commun, en proportion variable selon les catégories : de plus en plus de modules communs pour chaque promotion de C en 2008 ; pour les B, quelques modules au printemps 2008 et quelques modules en plus à l'automne 2008 ; pour les A, quelques modules au 1^{er} semestre 2008 et un peu plus pour la rentrée de septembre. Ces éléments d'un futur tronc commun concerneraient à la fois des matières aujourd'hui déjà communes et des éléments de connaissance des métiers de l'autre filière.
- Pour les scolarités débutant en 2009 et 2010, création d'un tronc commun plus large de formations propres à chacune des filières (une filière fiscale et une filière gestion publique). Cela peut se faire dans un premier temps sans modifier les règles de gestion (et en particulier sans modifier les modes d'affectation des stagiaires dans leur futur poste) ; et dans un deuxième temps éventuellement, en les modifiant pour permettre qu'à l'issue du tronc commun, les stagiaires puissent choisir leur filière. La condition de mise en œuvre est d'avoir achevé la préparation des nouveaux cursus et des modules correspondants

Une variante est possible : explorer la possibilité, en 2009 de "brasser" les stagiaires entre les deux filières : sur un même site, seraient formés des stagiaires de la filière fiscale et des stagiaires de la filière gestion publique.

Ceci nécessite au préalable une harmonisation des règles sur les liens entre classement et affectation des stagiaires et du régime de contrôle des connaissances et de stages aujourd'hui en vigueur à la DGI et la DGCP. En revanche, un "brassage" pourrait se faire pendant la période intermédiaire sur la partie "tronc commun."

En tout état de cause, et qu'il y ait ou non brassage des populations de stagiaires, il faut travailler sur la notion de communauté pédagogique virtuelle en développant les moyens de communication entre établissements et entre stagiaires (par exemple, travaux collectifs inter établissements, conférences communes, ...).

4. Coordonner puis unifier la formation continue

Sur la formation continue, les pratiques observées à la DGI et à la DGCP sont proches et la création d'un dispositif unique ne soulève pas de difficulté majeure. Celui-ci serait d'ailleurs proche de l'existant des deux directions générales.

- **Mettre en place une organisation unifiée au niveau régional**

Les opérateurs nationaux (DRF et ENT) ont déjà les mêmes compétences en formation continue. Dans un premier temps, ils fonctionneront de façon coordonnée sans difficulté.

Pour la déclinaison des actions nationales, la DGCP, en plus de son opérateur, s'appuie sur un niveau régional d'animation et de coordination de la formation professionnelle, avec les responsables régionaux de la formation (RRF), rattachés fonctionnellement et hiérarchiquement aux TPG de région. Pour la DGI, la DRF dispose de centres territoriaux de formation continue, dans 9 interrégions (CIF) et 10 régions (ACIF).

Il est proposé de conserver ces structures au niveau régional pour maintenir une formation de proximité des actions nationales pour un public qui sera plus important. Elles seraient communes aux deux filières.

Au niveau départemental, le responsable départemental resterait responsable de la politique locale de formation. Les responsables locaux de formation (conseiller formation à la DGCP, délégué à la formation professionnelle à la DGI) ont des activités très proches, et pourront fusionner sans difficulté majeure lors de la création des directions locales uniques.

À court terme, il est proposé le renforcement de la coordination des services locaux de formation professionnelle des deux directions, la mutualisation des salles et des formations non métiers (ex. : formations bureautiques), l'ouverture croisée des stages et une formation commune à la pédagogie des formateurs occasionnels.

En attendant la création de l'opérateur unique, les équipements nationaux ou régionaux actuels seraient, dès 2008, utilisés pour les actions de formation relevant des deux filières.

Concernant la création, la mise à jour et l'animation des sessions de formation continue, les deux directions s'appuient sur des collaborateurs rattachés aux deux opérateurs de formation, en associant le réseau et les experts métiers de la centrale selon des modalités diverses ; mais contrairement à la DRF, l'ENT ne dispose pas de formateur permanent pour l'animation des sessions et fait appel presque exclusivement à des formateurs occasionnels.

Il est proposé la mise en place d'un dispositif mixte, se caractérisant par :

- une animation des sessions par des formateurs permanents et des formateurs occasionnels ;
- une implication des experts métiers de la future direction générale et du réseau, à la création et la mise à jour des modules de formation, dans le cadre d'une démarche initiée par l'opérateur de formation ;
- cette proposition permet de concilier les aspects pédagogiques, techniques, juridiques et métiers, mais également opérationnels des actions de formation, tant sur le module lui-même que sur l'animation de la formation.

Les outils informatiques différents (FLORE à la DGI, SAFIR à la DGCP), ils présentent cependant de nombreuses similitudes dans leurs fonctionnalités (gestion courante de la formation et suivi statistique des formations...). Ils peuvent fonctionner en parallèle sans difficulté en attendant l'outil unique du SIRH.

- **Des actions communes à réaliser dans tous les domaines, avec notamment des avancées rapides et significatives envisageables pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans nationaux et locaux de formation**

Le programme national de formation à la DGCP et le plan national de formation à la DGI présentent de nombreuses similitudes (annuel, réalisé sur l'exercice civil, objet des actions inscrites au programme...)

Par conséquent, le plan national de formation pourrait être unique dès 2009. Il serait élaboré par l'Administration Centrale, sous le pilotage du bureau en charge de la formation professionnelle, en liaison avec les différents bureaux métiers et projets et l'appui opérationnel de l' ENT et de la DRF. Il serait mis en œuvre par le ou les opérateurs, en fonction de la date de fusion de ces derniers, selon des modalités très proches des pratiques actuelles dans les deux directions. (Information par l'opérateur des directions locales sur la mise en œuvre d'une action de formation ; définition des modalités : formation nationale, régionale; organisation et suivi des actions, ...).

Les plans locaux de formation dans les deux directions sont également très proches dans leur procédure d'élaboration et de mise en œuvre, mais s'inscrivent dans un calendrier différent. En effet, à la DGI, le plan correspond à l'année "scolaire" et le recensement des besoins se fait lors de l'entretien d'évaluation notation ; à l'inverse, à la DGCP, le plan est calé sur l'année civile et le recensement principal des besoins est réalisé au dernier trimestre dans le cadre d'une campagne spécifique.

Il est proposé, dans le cadre de la nouvelle direction, un alignement des calendriers des plans locaux sur celui de la DGI (année scolaire) là encore dès 2009, sans préjuger des choix en matière d'entretien de formation.

Les systèmes d'évaluation des actions de formation dans les deux directions reposent sur les mêmes finalités, à savoir la mesure de la satisfaction des bénéficiaires de la formation et l'efficacité de la formation ; ainsi que sur les mêmes principes d'organisation (évaluation systématique à chaud, évaluation différée auprès des stagiaires et des responsables d'unité,

caractère stratégique de l'évaluation différée tant à la DGI qu'à la DGCP, délai de réalisation de l'évaluation après la formation, ...).

Les outils utilisés dans les deux directions (questionnaire) diffèrent sur la forme mais pas sur le fond.

À court terme, il est proposé le rapprochement des outils utilisés par les deux directions (ex. : questionnaire d'évaluation différée présentant des rubriques communes).

A compter de 2009, il est proposé un dispositif unifié d'évaluation des actions de formation, dont les principes, la logique, et les modalités de mise en œuvre sont très proches de ce qui existe actuellement dans les deux directions.

Les catalogues documentaires sont conçus dans la même logique dans les deux directions, même si la forme est différente, à savoir fournir les informations essentielles sur l'offre de formation proposée aux agents (intitulé du stage, pré-requis, durée, objectifs du stage, ...)

Il est proposé à court terme de mutualiser les catalogues existant dans les deux directions, puis de proposer à partir de 2009, un catalogue unique de modules, enrichi au fil de l'eau des nouveaux modules créés.

- **Des systèmes d'adaptation à l'emploi, en cas de changement de grade ou d'affectation fonctionnelle, largement consensuels, modulaires, proches de la prise de fonctions, seront proposés pour toutes les catégories de personnels**

Il est proposé l'élaboration d'un modèle unique d'adaptation à l'emploi pour les différents cas (changement de métier ou promotion) et pour tous les niveaux (de l'agent de catégorie C aux futurs n° 1 départementaux).

Le dispositif devra inclure une alternance entre des périodes de stage pratique et des périodes d'approfondissement théorique, être modulaire, afin que l'agent ne suive que les modules "utiles" dans le cadre de ses nouvelles fonctions, et reposer sur l'optionnalité afin de tenir compte des compétences déjà acquises précédemment au titre de son expérience professionnelle ou des formations précédemment suivies.

Lorsque cela sera utile, un parcours de formation (feuille de route avec les stages d'adaptation à l'emploi, des stages pratiques, des formations continues, la mise en place d'un tutorat, le recours à des produits d'e-formation...) devra être défini suite à des échanges entre le chef de service et l'agent pour identifier précisément les besoins.

Ce parcours devra faire l'objet d'un suivi particulier par le service formation et actualisé en fonction de l'apparition de nouveaux besoins de formation.

Ces travaux menés dans le cadre de l'atelier devront être affinés au fur et à mesure des décisions sur les règles de gestion et les métiers.

5. La formation particulière pour la mise en place du service fiscal unifié des particuliers

Le guichet fiscal unique (constitué du SIP, de l'accueil finances et du PRC) sera préfiguré dès 2008. La formation professionnelle doit accompagner cette création. Le dispositif envisagé s'appuiera sur les constatations effectuées à l'occasion des formations mises en œuvre pour l'installation des services des impôts des entreprises ou des accueils communs, pour mieux adapter l'effort de formation aux agents. Pour les agents, la formation sera :

- fonction des nouvelles tâches à effectuer,
- progressive, en fonction des acquis professionnels, étalée dans le temps et au plus près du calendrier des travaux pour permettre l'appropriation des connaissances par des phases de mise en pratique,
- au plus près des résidences administratives des agents.

L'offre de formation devra être différenciée pour les personnes encadrant les agents et modulaire afin de privilégier au maximum une alternance entre la théorie et la pratique.

Elle comportera pour tous :

- une sensibilisation aux enjeux de la réforme,
- des stages de présentation des divers métiers des nouvelles structures.

Elle sera complétée de stages spécifiques pour les agents chargés de manière habituelle ou occasionnelle de l'accueil de l'utilisateur ainsi que de stages de perfectionnement nécessaires à l'exercice des missions spécifiques. Ces derniers interviendront après la mise en pratique des connaissances acquises précédemment.

Une démarche qualité sera mise en œuvre par une action :

- sur le contenu des documents pédagogiques (comités de lecture, ...),
- par la désignation de tuteurs au sein des services,
- par l'analyse des évaluations des formations dispensées.

II - L'INFORMATIQUE

Les réflexions de l'Administration portent principalement sur deux sujets :

- Les conséquences de la fusion sur les outils informatiques (Copernic, SIRH, application métiers, ...).
- Les premières orientations générales sur l'organisation de la production informatique.

1. La prise en compte des conséquences informatiques de la fusion

Il s'agit de traiter les outils informatiques de la sphère « fiscale » et de la sphère « ressources humaines », et de distinguer dans les deux cas les adaptations à prévoir dans les outils existants pour faciliter la mise en place de l'administration unique et des modifications nécessaires dans les projets à venir portés par le programme COPERNIC et le projet SIRHIUS.

Dans d'autres domaines que la sphère « fiscale » ou « ressources humaines », la fusion aura des impacts et nécessitera également des adaptations dont l'analyse vient de débuter. C'est le cas des dispositifs de centralisation comptable qui doivent être revisités dans le contexte des postes locaux ou encore des outils du secteur local qui devront être rénovés pour constituer un dispositif commun et centralisé. Ces outils devant évoluer pour s'inscrire en résonance avec l'outil COPERNIC.

- **Pour accompagner la mise en place du service fiscal unifié des particuliers, des adaptations informatiques vont être réalisées.**

Pour faciliter l'exercice des missions dans les structures en charge de la gestion des particuliers, des travaux vont être conduits pour que les agents aient un poste de travail commun et unique. Ainsi, ils bénéficieront de l'accès à l'ensemble des applications de gestion, de l'assiette comme du recouvrement, et aux applications de consultation (Adonis – données du compte fiscal des particuliers, BNDP – données patrimoniales...). Ces travaux sont de même nature que ceux conduits dans le cadre de l'expérimentation des Accueils finances ou du transfert du Domaine à la DGCP.

Par ailleurs, l'application qui donne accès aux différentes applications de gestion et de consultation et gère la documentation professionnelle sera commune. Aujourd'hui, deux applications, à la DGI et à la DGCP, sont mises à la disposition des agents: elles gèrent des contenus distincts selon des règles de classement non partagées. Pour que les agents puissent bénéficier de la même documentation professionnelle, l'ensemble de la documentation actuelle va être reprise et organisée dans une même application.

Plus globalement, le contexte d'une administration fusionnée fait naître un nouveau besoin en terme de partage de l'information entre la DGI et la DGCP et impose la convergence des

outils de communication que sont les Intranets ou les messageries de la DGI et de la DGCP. Ces chantiers sont vastes et doivent encore être organisés.

- **Des outils nouveaux permettront à terme de faciliter le travail des agents.**

La mise en place des structures en charge de la gestion des particuliers se fera donc sur la base des outils de gestion existants. Il est néanmoins prévu, avec le programme COPERNIC, de changer ou de faire évoluer significativement les outils de gestion, que ce soit les applications du recouvrement ou les applications d'assiette. Ces modifications dans les outils de travail de l'agent seront de nature à faciliter le travail des agents et à améliorer la relation avec les contribuables.

Plus particulièrement, la mise en place de la nouvelle application du recouvrement, RSP, permettra aux agents de disposer d'une application plus ergonomique et plus adaptée aux travaux de gestion. Connectée aux référentiels COPERNIC gérant les personnes et leurs occurrences fiscales, elle doit également conduire à une meilleure gestion du contribuable dans les opérations d'assiette et de recouvrement et permettre ainsi à un meilleur service aux usagers.

Il est à noter que bien que l'application ait été conçue dans le contexte de deux administrations séparées, la fusion ne remet pas en cause l'application telle qu'elle a été envisagée. En particulier, elle répond aux besoins de la future structure en charge de la gestion des particuliers.

Les projets de refonte des applications de gestion sont de par leur ampleur relativement longs comparés au délai de mise en place de l'administration fusionnée. A titre d'illustration, concernant la nouvelle application du recouvrement, RSP dont la conception est en cours, sa réalisation sera effectuée en 2008 et les tests seront conduits en 2009 et 2010. La première expérimentation de l'application ne sera donc réalisée qu'à la fin de l'année 2010.

Avant l'arrivée des nouveaux outils de gestion, il est également prévu dans le cadre de COPERNIC de continuer à améliorer la qualité de services aux usagers et les outils de travail des agents.

Ainsi, la possibilité pour les usagers d'effectuer des démarches sur Internet sera ouverte plus largement¹ en 2008. Ce nouveau service permettra aux usagers d'adresser des demandes à l'administration sans se déplacer et sans tenir compte des services en charge de leur dossier.

Des travaux informatiques devant conduire à une meilleure gestion des changements d'adresse des contribuables sont également programmés. Ils consistent à mieux diffuser l'information sur les changements d'adresse dans le système de gestion mais aussi à y exploiter l'information en provenance de la Poste. D'autres travaux devant faciliter les conditions d'exécution des missions par les agents sont aussi en cours. Il concerne la dématérialisation de l'information entre les services ou au sein des services.

¹ Ce service sur Internet est actuellement expérimenté et ouvert aux usagers de 3 départements.

- **Concernant la gestion des ressources humaines, une démarche de convergence est engagée et conduira à terme à disposer d'un outil de gestion unique.**

Les projets informatiques de la DGI et de la DGCP concernant la gestion des ressources humaines sont inscrits dans une démarche commune à travers le projet SIRHIUS de convergence des différents dispositifs du ministère.

La future application de gestion des ressources humaines prévue est en adéquation avec les besoins de l'administration unique : elle permettra de gérer de manière globale l'ensemble des agents, tout en permettant une gestion par filière. Son déploiement se fera à compter de 2010.

Sans attendre l'aboutissement de cette démarche de convergence, la gestion des ressources humaines des services employant des agents originaires des deux filières sera facilitée à court terme. En particulier, la gestion du temps (interface badgeuse, gestion des horaires variables, affichage des plannings, dématérialisation des congés et autorisations d'absence) sera effectuée de manière unique et centralisée dans l'outil de la DGI. Sa mise en œuvre opérationnelle suppose au préalable que les règles de vie quotidienne soient harmonisées.

2. Les premières orientations générales sur l'organisation de la production informatique

Pour une prestation de même nature – la production informatique – les deux directions générales ont choisi des modes d'organisation différents. Aussi bien pour ce qui concerne l'organisation administrative que pour la répartition des fonctions entre administration centrale et unités locales (les CSI pour la DGI et les DIT pour la DGCP).

	DGI	DGCP
Rattachement des structures locales	Chaque CSI est un SCN (Service à Compétence Nationale) rattaché au DG	Les DIT sont un service de la TG
Développement des applications	Exclusivement en administration centrale	Majoritairement en DIT
Exploitation des applications	Exclusivement en CSI	Majoritairement en DIT

Cet ensemble représente aujourd'hui 5200 informaticiens se répartissant comme suit :

- 3 200 à la DGI, dont 800 en administration centrale
- 2 000 agents à la DGCP, dont 320 en administration centrale

Le réseau actuel est constitué de :

- 16 CSI plus le CDS de Noisiel regroupant environ 2 400 agents (entre 60 et 200 agents par CSI),
- 32 DIT (avec le CENT) regroupant environ 1700 agents (moyenne de 54 agents par DIT)

La mission informatique nécessite à la fois une forte unité globale et des liens étroits entre ses différentes structures afin de concilier un pilotage efficace ainsi qu'une forte adaptabilité aux situations locales. Le scénario proposé permet de renforcer l'unité informatique tout en s'assurant d'un pilotage efficace par la structure centrale des unités locales autonomes. Ce schéma conduit à regrouper l'informatique en centrale et à disposer d'unités locales rattachées par des liens hiérarchiques et fonctionnels au service informatique central.

- **L'organisation en centrale**

La proposition d'organigramme de centrale est organisée autour d'un service informatique appartenant au pôle « pilotage et gestion » comprenant deux entités (en charge respectivement de la production et du développement) ainsi qu'un bureau support (budget et RH). Par ailleurs, une mission chargée de la gouvernance du système d'information de la future direction générale unifiée serait créée.

Par ailleurs, la maîtrise d'ouvrage fait l'objet d'un rapprochement avec les bureaux métiers (cf document 2).

- **L'organisation du réseau local**

La première problématique concerne le statut des centres informatiques. Avec une variante dans laquelle les centres sont rattachés à l'autorité fonctionnelle locale et une autre variante dans laquelle les centres sont autonomisés et relèvent directement de l'administration centrale. L'Administration a une préférence pour cette seconde option.

La seconde problématique concerne le nombre de sites et le nombre d'entités. Une première option consisterait à regrouper au sein d'une même entité administrative les sites se trouvant dans une même agglomération. Ce regroupement administratif pouvant le cas échéant en fonction des possibilités immobilières être accompagné d'un regroupement physique au sein d'un même site. Une autre option pourrait consister à placer au sein d'une même entité juridique des sites qui resteraient localisés dans les implantations actuelles. Ces entités administratives ainsi créées auraient plusieurs établissements (les différents sites actuels) et verraient leurs fonctions supports mutualisées.

- **Les principes gouvernant les opérations d'externalisation**

La question du recours à une assistance extérieure est régulièrement posée. La direction générale unifiée ne modifiera pas le comportement des deux actuelles directions générales.

Le principe est que l'Administration doit avoir la maîtrise de son informatique et que c'est pour cette raison qu'elle dispose d'informaticiens ayant le statut de fonctionnaires. Ce principe est évidemment réaffirmé.

Il va de soi que les grands projets de refonte des systèmes d'informations (Hélios, Copernic, Accord/Chorus, SIRH, ...) nécessitent la mise en place d'équipes de réalisation de taille importante tout en continuant à assurer une charge importante liée au fonctionnement des applications existantes. De plus ces grands projets ont souvent été l'occasion de recourir à des nouvelles technologies plus performantes. Le recours à des prestations externes est alors

nécessaire afin de démultiplier l'efficacité opérationnelle des équipes en charge des systèmes d'information.

L'expérience a conduit à privilégier une approche d'externalisation sélective et maîtrisée adaptée aux domaines d'activité et aux contextes propres à chaque projet afin de permettre à l'administration de garder la maîtrise de son informatique. Ainsi, dans le cas où des prestations externalisées sont nécessaires pour le développement d'un projet ou sa maintenance, les étapes du déroulement d'un projet au cours desquelles les grandes options structurantes sont définies sont prioritairement réalisées en interne. Il en est de même des étapes de test et de réception des prestations et logiciels livrés par la sous-traitance. Ponctuellement, une assistance est souhaitable lorsque l'administration ne dispose pas encore de l'expertise ou du recul nécessaire.

S'agissant de l'exploitation des projets, la professionnalisation des équipes engagée depuis plusieurs années a vocation à se poursuivre avec un travail important sur les processus et l'organisation. La sous-traitance est ainsi envisagée dans des phases de déploiement par exemple, ou pour couvrir ponctuellement des besoins qui ne peuvent être assurés par des ressources internes. Un transfert de compétence auprès des équipes de l'administration est alors prévu pour permettre la réversibilité de ce type de prestation.

